HARVARD BUSINESS Press

MICHAEL E. PORTER

SER COMPETITIVO

Edición actualizada y aumentada

9.ª EDICIÓN

DEUSTO

Índice

Portada
Introducción
Primera parte. Competencia y estrategia: conceptos esenciales
Capítulo 1. Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia
Capítulo 2. ¿Qué es la estrategia?
Capítulo 3. Cómo obtener ventaja competitiva por medio de la información
Capítulo 4. Estrategia e Internet
Capítulo 5. De la ventaja competitiva a la estrategia empresarial
Segunda parte. La competitividad de las ubicaciones
Capítulo 6. La ventaja competitiva de las naciones
Capítulo 7. Clústers y competencia: nuevos objetivos para empresas, Estados e instituciones
Capítulo 8. Competir en varias ubicaciones: ampliar la ventaja competitiva mediante una estrategia mundial
Tercera parte. Soluciones competitivas a problemas sociales
Capítulo 9. Verdes y competitivos: acabar con la disyuntiva
Capítulo 10. La ventaja competitiva de los barrios céntricos degradados
Capítulo 11. Redefinir la competencia en la asistencia sanitaria
Cuarta parte. Estrategia, filantropía y responsabilidad social empresarial
Capítulo 12. Las nuevas premisas de la filantropía: crear valor
Capítulo 13. La ventaja competitiva de la filantropía empresarial
Capítulo 14. Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social empresarial
Quinta parte. Estrategia y liderazgo
Capítulo 15. Siete sorpresas para nuevos directores generales
Nota sobre los autores
Notas
Créditos

Introducción[1]

La competencia es una de las fuerzas más poderosas de la sociedad para avanzar en muchos ámbitos del esfuerzo humano. El estudio de la competencia y de la creación de valor, en su entera riqueza de matices, han acaparado mi atención durante varias décadas. La competencia es generalizada, tanto si implica a compañías que luchan por mercados, a países que se enfrentan a la globalización o a organizaciones sociales que responden a necesidades sociales. Toda organización precisa de una estrategia para ofrecer valor superior a sus clientes.

Hoy en día esto es más verdad que nunca, ya que, a lo largo de las últimas décadas, la competencia se ha intensificado de forma espectacular en casi todos los ámbitos. Se ha extendido geográficamente, con lo cual los países tienen que competir para mantener su prosperidad vigente mucho antes que para aumentarla. La competencia también se ha extendido por todos los sectores de la sociedad, incluyendo ámbitos como la cultura, la educación, la atención sanitaria o la filantropía, en los que existen necesidades crecientes pero escasos recursos.

Actualmente organizaciones de todos los campos tienen que competir para aportar valor. El valor es la capacidad de satisfacer o rebasar las necesidades de los clientes, y también de hacerlo eficientemente. Las compañías deben ofrecer valor a sus clientes, y los países tienen que ofrecer valor como emplazamientos de negocios. Y en la actualidad esto resulta tan válido para un hospital que ofrece atención sanitaria como para una fundación que realiza contribuciones benéficas o para una empresa que produce un producto o un servicio. Ofrecer valor social —altos beneficios sociales por dólar invertido— se está convirtiendo rápidamente en el imperativo para cualquier organización que busque fomentar el bien público.

Al intentar comprender la competencia y la creación de valor, mi propósito es capturar la complejidad de lo que actualmente está ocurriendo sobre el terreno. Aunque me he formado como economista y estoy impregnado de la disciplina del razonamiento económico, he tratado tanto de avanzar en la teoría como de procurar que esa teoría pudiera servir a los que la tenían que poner en práctica. Mi objetivo ha sido crear marcos rigurosos y útiles que realmente tendieran un puente entre teoría y práctica.

Este libro reúne toda la serie de conceptos y de herramientas que he desarrollado para comprender la competencia y la creación de valor. Esto incluye mis nuevos trabajos y también es la base sobre la que se han concebido estos. Los artículos que aparecen en estas páginas analizan la competencia a múltiples niveles y en diferentes escenarios, pero con un marco común que los vincula a todos ellos.[2]

Esta edición ampliada consta de cinco partes. La primera: «Competencia y estrategia: conceptos esenciales», expone los conceptos principales de la estrategia competitiva para las compañías, en primer lugar al nivel de un solo sector y en segundo lugar para distintos negocios o compañías diversificadas. En el centro de la competencia se hallan los que dirigen la competencia industrial, el modo en que las empresas ganan y mantienen una ventaja competitiva y los principios de desarrollo de una estrategia distintiva. Una comprensión profunda sobre cómo ser competitivo en un negocio determinado sienta las bases sobre la que se construyen otras decisiones empresariales; no es posible aproximarse debidamente a la diversificación, por ejemplo, sin vincularla directamente a la competencia en los negocios individuales. Además, los principios de la primera parte son tan relevantes para las organizaciones no lucrativas como para las compañías.[3]

La segunda parte, «La competitividad de las ubicaciones», trata sobre el papel de la ubicación en la competencia. Como la competencia se ha extendido e intensificado, el interés por la competitividad de las naciones, estados, y ciudades ha aumentado. Puesto que la tecnología ha permitido a las compañías ser más globales en sus actividades y puesto que el capital se mueve más libremente a través de las fronteras, muchos teóricos alegan que la ubicación ya no es tan importante. Los artículos de la segunda parte, sin embargo, desafían esa idea. En ellos muestro cómo la prosperidad, tanto de compañías como de países enteros, depende del entorno local en que se da la competencia. Tradicionalmente, la competitividad de una región o de una nación ha sido considerada, sobre todo, un asunto de los gobiernos para intentar promover la inversión y la creación de empleo. El nuevo modelo de competitividad revela roles desconocidos para las empresas a la hora de determinar su contexto competitivo; la necesidad de un nuevo tipo de relación entre empresas, gobierno y otras instituciones locales; y modos completamente nuevos de considerar las políticas gubernamentales. Entender la influencia de la ubicación en la competencia, junto con las ideas de la primera parte, es también esencial para establecer estrategias globales para las compañías.[4]

La tercera parte, «Soluciones competitivas a problemas sociales», utiliza los marcos de las partes I y II para abordar importantes cuestiones sociales. El medio ambiente, la pobreza urbana y la desigualdad de ingresos, así como la atención sanitaria, entre otros, suelen considerarse problemas sociales. Sin embargo, cada uno de ellos está inextricablemente vinculado a la economía y, más específicamente, a la competencia. Cada vez estoy más convencido de que las soluciones duraderas y autosostenibles a estos problemas se encuentran en nuestra capacidad de aplicar eficazmente las lecciones más profundas de la competencia. Existen enormes posibilidades de salir ganando tanto para la sociedad como para las empresas si se abordan adecuadamente cuestiones como el medio ambiente, las comunidades desfavorecidas o el servicio de atención sanitaria. Crear competencia de suma positiva en estas áreas fomentará la innovación que produce un gran valor para la sociedad.[5]

En la cuarta parte, «Estrategia, filantropía y responsabilidad social empresarial», se aplican los principios de la estrategia a la filantropía y a las donaciones, tanto para organizaciones sociales como para empresas. En un mundo de recursos públicos escasos y de aspiraciones crecientes por atender las necesidades sociales, la necesidad de que la filantropía aporte valor resulta una urgencia. El sector social tiene que justificar los enormes recursos que consagra a la donación, muchos de los cuales se benefician de subsidios fiscales y, por lo tanto, reciben el apoyo de todos los ciudadanos. El acto de donar no puede seguir considerándose beneficioso por sí mismo, sino que las donaciones tienen que lograr tener un impacto social verdadero.

Al sector empresarial se le está exigiendo participación en cuestiones sociales como nunca se le había exigido antes, a menudo bajo la bandera de la responsabilidad social empresarial. Cómo deben las empresas participar en cuestiones sociales y cómo deben invertir su donación filantrópica son cuestiones apremiantes para todos los dirigentes empresariales. La clave para conseguirlo es entender que las cuestiones sociales y las económicas no son mutuamente excluyentes sino que, por el contrario, pueden reforzarse mutuamente, tal como se destaca en la tercera parte. Así pues, las consideraciones sociales pueden y deben formar parte de la estrategia de una compañía, y no constituir un capítulo aparte.

La quinta parte, «Estrategia y liderazgo» reconoce que el liderazgo es necesario para conseguir crear valor superior. Para cualquier organización, desarrollar una estrategia es un acto de liderazgo, y la estrategia es quizá la herramienta más poderosa que poseen los líderes para reunir a todos los individuos de la organización en torno a un propósito y una dirección comunes. Por muy decisivo que pueda ser el liderazgo, sorprendentemente todavía sabemos poco sobre el papel de los dirigentes, en especial los dirigentes de organizaciones grandes y complejas como las que aparecen en las listas *Fortune 100* o *Fortune 500*. Dichas organizaciones son demasiado complejas como para que ningún dirigente llegue a comprender todos sus negocios, a dirigir a los muchos cientos de empleados o a conseguir tomar siquiera una pequeña parte de todas las decisiones. En ellas, los roles de los dirigentes son sutiles e indirectos, y se han empezado a estudiar recientemente.

Competición y estrategia: conceptos esenciales

La recopilación empieza con «Las cinco fuerzas competitivas que conforman la estrategia» (2008), una nueva versión actualizada del artículo que ha contribuido a configurar la práctica de los negocios y el pensamiento académico desde que apareció por primera vez en 1979. El rendimiento de cualquier compañía en un negocio determinado puede dividirse en dos partes: la primera es atribuible al sector y la segunda a la rentabilidad relativa de la compañía en ese sector. Me preguntan a menudo por dónde hay que empezar para comprender mi trabajo. Incluso para aquellos que creen que

ya están familiarizados con las «cinco fuerzas», este artículo es el punto de partida fundamental. Esta versión actualizada me ha permitido desarrollar en mayor profundidad las implicaciones del análisis de la industria para estrategas e inversores.

Muchos errores en estrategia proceden de una idea equivocada acerca de lo que es la competencia y de cómo funciona. A menudo la definición de competencia suele ser demasiado limitada, como si se diera solamente entre rivales directos. Este artículo presenta un marco, asentado en la teoría económica, para evaluar la competencia en cualquier sector. Ofrece un modo sistemático de valorar cualquier estructura industrial, y de cómo esta puede cambiar.[6] El marco de las cinco fuerzas se centra en la primera parte; esto es, explica las grandes y permanentes diferencias en la rentabilidad media de las industrias y las repercusiones para la estrategia. El diagnóstico de las cinco fuerzas —formado por el poder de negociación de los compradores—, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevas entradas, la amenaza de los sustitutos y la intensidad de la rivalidad, permite entender la rentabilidad a largo plazo de cualquier sector, así como de qué forma las compañías pueden incidir a su favor en la competencia industrial.

«¿Qué es la estrategia?» constituye la segunda parte de la ecuación de la rentabilidad: por qué algunas compañías son capaces de superar a sus rivales. En mi libro *Competitive Strategy* (1980), traté en primer lugar el tema del posicionamiento, o la creación de un enfoque aventajado para competir en un sector, introduciendo el concepto de estrategias genéricas.[7] El libro *Competitive Advantage* (1985) dio un paso más en la reflexión con la introducción de la noción de cadena de producción de valor. «¿Qué es la estrategia?» —publicado por primera vez en 1996— lleva el concepto de posicionamiento un poco más lejos. Una compañía alcanza la rentabilidad superior en su sector si consigue precios más elevados o costes más bajos que sus rivales. En este artículo muestro cómo estas diferencias de precios o de costes entre competidores surgen de dos fuentes diferentes: rendimiento operacional (esto es, si una compañía ha logrado una práctica mejor) y posicionamiento estratégico. Competir por conseguir mejores prácticas es lo que yo llamo «competencia para ser el mejor». Todas las compañías deben mejorar continuamente el rendimiento operacional en sus actividades; sin embargo, esta es una competencia difícil de ganar. La mayoría de las veces, las diferencias de rentabilidad surgen de tener una posición estratégica distintiva, o lo que yo llamo «competencia para ser el único». Competir para ser el único es, a la larga, más sostenible que competir para ser el mejor. Y este artículo explica por qué.

«¿Qué es la estrategia?» presenta la teoría subyacente al posicionamiento estratégico. Las diferencias de estrategia se apoyan sobre las diferencias de actividad en la cadena de producción de valor, por ejemplo, la forma en que las compañías llevan a cabo su logística, procesamiento de pedidos, diseño del producto, montaje, formación y demás. Una estrategia es sostenible según su sistema de contrapartidas, o decisiones que toman las firmas para ofrecer cierto tipo de valor y sacrificar otros, y según su ajuste, o

el proceso de aunar elecciones en la cadena de producción de valor. La ventaja competitiva depende de ofrecer una propuesta de valor única a partir de una cadena de producción de valor adaptada, lo que implica un sistema de contrapartidas diferente al de los rivales, y en el que existe un ajuste entre las numerosas actividades que pasan a fortalecerse unas con otras.

Los primeros dos artículos de la primera parte proporcionan los marcos de análisis principales para desarrollar la estrategia al nivel de cualquier negocio individual: la estructura industrial y el posicionamiento competitivo. Los dos artículos siguientes en esta misma primera parte —«Cómo obtener ventaja competitiva por medio de la información» y «Estrategia e Internet»— examinan el rol omnipresente de la informática en la competencia moderna. Ambos aplican y amplian los marcos principales y muestran cómo pueden emplearse para comprender cualquier tipo de innovación.

«Cómo obtener ventaja competitiva por medio de la información» (1985) proporciona un marco global para el papel de la informática en la competencia. En este artículo, Victor Millar y yo planteamos que la informática juega un papel tanto en la estructura industrial como en el posicionamiento competitivo. El marco de las cinco fuerzas proporciona la estructura para analizar el efecto de la industria, mientras que la cadena de producción de valor proporciona la estructura para examinar el efecto de la ventaja competitiva en un campo de desarrollo constante. A pesar de haberse escrito hace muchos años, este artículo todavía es relevante porque expone los conceptos subyacentes en vez de documentar las corrientes de moda. Por esta razón, continúa ofreciendo un enfoque válido para entender la importancia competitiva de cada nueva generación de sistemas de información.

¿Cuántas veces hemos escuchado la afirmación «Internet lo cambia todo»? El artículo «Estrategia e Internet» (2001) aborda el tema de la función de Internet en la competencia, analizando lo que cambia y lo que no, y cómo una organización puede evaluar el impacto de Internet en su competitividad. Una vez más, el análisis de la estructura industrial demuestra ser una gran fuente de comprensión estratégica para organizaciones que luchan por descubrir una fuerza poderosa para el cambio. Eran numerosos los que sostenían que la estrategia acabaría siendo obsoleta con Internet, y justamente ha pasado lo contrario. El artículo muestra por qué Internet ha tendido a debilitar la rentabilidad industrial sin proporcionar ventajas comerciales, convirtiendo así la estrategia en un factor más importante que nunca. Por extensión, plantea la cuestión de cómo pensar estratégicamente sobre cualquier interrupción tecnológica. Se presume que la mayoría de esfuerzos en innovación van a ser perjudiciales y que las víctimas serán los ya establecidos. Los instrumentos de la estructura industrial ayudan a los dirigentes a predecir si un sector puede seguir siendo rentable cuando recibe el impacto de una nueva tecnología. La lógica de la ventaja competitiva muestra cuándo, los ya establecidos, pueden aprovechar mejor las nuevas tecnologías que los recién llegados, y ayuda a cualquier firma (nueva o ya consolidada) a reflexionar sobre las posiciones rentables que

puede ocupar si el sector se transforma. En el siglo XXI, podemos esperar un flujo constante de innovaciones tecnológicas que van a remodelar las economías de los sectores imperantes. Esta es la dinámica inevitable de la competitividad, cada vez mayor, que se evidencia a nuestro alrededor. He observado con demasiada frecuencia, y en detrimento suyo, que las compañías abandonan el pensamiento estratégico cuando se ven a sí mismas enfrentadas a cambios tecnológicos mayores.

Los primeros cuatro artículos de la primera parte abordan la estrategia en un solo negocio, o lo que yo llamo *estrategia competitiva*. La competencia en un único sector es el nivel fundamental de la estrategia, porque a este nivel se determina la rentabilidad industrial y se gana o se pierde ventaja competitiva. Sin embargo, muchas firmas se diversifican en múltiples sectores. El artículo «De la ventaja competitiva a la estrategia empresarial» (1987) trata el concepto de estrategia al otro nivel importante: la estrategia global de una empresa diversificada en más de un negocio. Yo llamo a esto *estrategia empresarial*.

Muchos ensayos tratan la diversificación como una cuestión diferente, separada de la estrategia competitiva del negocio. Esta falsa dicotomía, sin embargo, explica el pésimo rendimiento de la mayoría de compañías al diversificar, un resultado que pude constatar por primera vez en este artículo. Los malos resultados suelen producirse en empresas que separan sus ideas sobre diversificación de las realidades de la competencia en sus varios negocios.

«De la ventaja competitiva a la estrategia empresarial» expone que, puesto que la estrategia empresarial involucra a diferentes cuestiones de la estrategia competitiva, ambas deben estar estrechamente vinculadas. Desde una perspectiva sectorial, la estrategia empresarial se interesa por la elección de los sectores a los que debería dedicarse una compañía y de cómo esta debería iniciarse en ellas. Desde el punto de vista de la ventaja competitiva, la cuestión fundamental al nivel empresarial es cómo se aumentan (en vez de rebajarse) las ventajas competitivas de cada unidad de negocio a partir de otras unidades de la empresa. Este artículo analiza estas cuestiones una vez más, empleando los conceptos de estructura sectorial y de cadena de producción de valor. Muestra cómo puede emplearse la noción de actividades para entender la lógica estratégica de la diversificación, y cómo la estrategia empresarial debe estar vinculada a la estructura de organización y a las prácticas de operaciones para recoger los frutos de la diversificación.

Desde que este artículo se publicó por primera vez, las compañías no han dejado de apostar por la diversificación, y el historial de diversificación sigue siendo problemático. Los modelos desacreditados de diversificación de cartera han sido sustituidos por nociones de competencias principales y recursos críticos en las bases de diversificación de muchas compañías. Sin embargo, estas ideas son simplistas y los resultados de la diversificación continúan resintiéndose. La experiencia ha demostrado que la

diversificación que no está estrechamente relacionada con la ventaja competitiva sostenible a nivel de la unidad de negocio tiende a destruir el valor económico más que a crearlo.

La competitividad de las ubicaciones

Los conceptos fundamentales de la estrategia competitiva y empresarial proporcionan las bases para analizar cualquier situación competitiva. Hoy en día, esto muchas veces significa competencia más allá de las fronteras. Las firmas compiten en distintas ubicaciones geográficas con estrategias nacionales, regionales y globales. Al mismo tiempo, los países y las regiones deben competir con otros lugares para proporcionar un entorno económico favorable. Tanto para las compañías como para los países, desarrollar la competencia en varias ubicaciones requiere dos nuevas series de ideas. La primera hace referencia al rol de la ubicación en la competencia. Cuando las firmas compiten más allá de las fronteras aumentan su habilidad para situar actividades en cualquier parte. El modo en que la ubicación afecta a la ventaja competitiva es fundamental para las compañías y, a la vez, es un factor decisivo para conducir políticas de desarrollo económico. La segunda serie de ideas que se plantea a partir de la competencia transnacional es el modo en que las empresas pueden ganar ventaja competitiva extendiendo y coordinando actividades en la cadena de producción de valor más allá de las fronteras en redes regionales o globales. La cadena de producción de valor se está expandiendo a través de las fronteras como nunca antes lo había hecho, al tiempo que las barreras para el comercio y la inversión han desaparecido y los nuevos países se han convertido en lugares económicamente rentables para externalizar.

La segunda parte arranca con la cuestión de la ubicación. En «La ventaja competitiva de las naciones» (1990) desarrollo una nueva teoría sobre la competitividad de las naciones, estados y otras áreas geográficas. La mayoría de planteamientos sobre la competitividad se han centrado o bien en las políticas macroeconómicas (como los déficits presupuestarios del gobierno, la política monetaria, la apertura de mercados y la privatización) o bien en ventajas comparativas derivadas de dotaciones de inversiones como trabajadores, recursos naturales o capital. Mi artículo parte de un enfoque muy distinto, y demuestra que la competitividad de las ubicaciones proviene, en primer lugar, del tipo de entorno de negocio que estas ofrecen a las empresas. La disponibilidad de trabajadores, capital y recursos naturales ya no determina la prosperidad, porque estos factores han pasado a ser ampliamente accesibles. En cambio, la competitividad surge de la rentabilidad que puedan obtener las firmas en una ubicación *usando* esos *inputs* para producir bienes y servicios valiosos. La productividad y prosperidad posibles en una determinada ubicación no dependen de en qué sectores compiten sus firmas, sino en cómo compiten. Las distinciones tradicionales entre alta y baja tecnología, o entre fabricación y servicios, tienen poca relevancia en una economía en la que la fabricación

y los servicios se han difuminado y en la que prácticamente todos los sectores pueden emplear tecnologías avanzadas y altas prestaciones técnicas para alcanzar elevados niveles de productividad.

En «La ventaja competitiva de las naciones» muestro cómo el origen de la productividad reside en el entorno nacional y regional para la competencia. El artículo introduce el modelo del rombo de la competitividad en el que participan cuatro facetas fundamentales: las condiciones de los factores; las condiciones de demanda; el contexto para la estrategia y la rivalidad; y las industrias afines y auxiliares. Las políticas gubernamentales pueden influir a las cuatro partes del rombo de manera positiva o negativa. «La ventaja competitiva de las naciones» analiza las fuentes de la competitividad, cómo cambian, y las repercusiones para gobiernos y compañías. El modelo del rombo no es solamente un instrumento para gerentes sino también una aproximación microeconómica al desarrollo económico para los gobiernos.[8]

«Clústers y competencia: nuevos objetivos para empresas, estados e instituciones» (1998) analiza uno de los conceptos más importantes de toda mi teoría sobre competitividad —la idea de clústers. Los clústers o cúmulos son concentraciones geográficas de empresas, proveedores, industrias afines e instituciones especializadas que se dan en un ámbito particular en una nación, estado o ciudad. Ejemplos de clústers son Wall Street en servicios financieros, Hollywood en el sector del entretenimiento o la zona meriodional de Alemania en el sector automovilístico. Este artículo reúne mis conocimientos teóricos y prácticos sobre clústers —en términos de teoría de los clústers —, el papel de los clústers en la competencia y las repercusiones de estos para la política gubernamental, para el comportamiento de la compañía y para instituciones como universidades o asociaciones comerciales. Los clústers son una característica destacada del paisaje de toda economía avanzada, y la formación de clústers un ingrediente esencial para el desarrollo económico. Estos ofrecen un nuevo modo de pensar las economías y el desarrollo económico; construyen nuevos roles para negocios, gobiernos y otras instituciones; y proporcionan nuevas maneras de estructurar las relaciones entre negocios y gobierno, y entre negocios y universidad. Cientos de iniciativas de clúster han surgido en todos los lugares del mundo, y este artículo resume algunos de los conocimientos recogidos tanto de las economías avanzadas como de las economías en vías de desarrollo.

El artículo final de la segunda parte, «Competir en varias ubicaciones: ampliar la ventaja competitiva mediante una estrategia mundial» (1999), reúne los dos aspectos de la competencia a través de las fronteras: la ubicación y las redes globales. El concepto de actividades y la cadena de producción de valor, tan importantes para entender la ventaja competitiva en términos generales, proporciona asimismo el marco básico para la estrategia internacional. Cuando las firmas compiten más allá de las fronteras tienen la

posibilidad de expandir sus actividades en múltiples lugares para así aprovechar sus ventajas de ubicación, y también pueden coordinar actividades dispersas para aprovechar sus ventajas de red.

«Competir en varias ubicaciones» desarrolla las repercusiones de este marco para la estrategia global en un negocio determinado. La estrategia global explota las ventajas de innovación y de rentabilidad que surgen a raíz de situar las actividades de las sedes o de las «bases de operaciones» en algunos clústers, y al mismo tiempo que desplaza otras actividades para obtener *inputs* de bajo coste y ganar acceso a los mercados extranjeros. La coordinación convierte esta serie de actividades dispersas en una red global. No cabe duda de que las primeras ideas sobre estrategia global, que se centraban solo en la globalidad, eran demasiado simples. La ubicación todavía importa, y este artículo pretende llevar el concepto de estrategia global un poco más lejos. También deja claro que la estrategia global es solo un caso particular de la cuestión más general de la competencia a través de la geografía. El mismo marco puede aplicarse para entender el planteamiento de un productor local esforzándose por ser nacional.

Soluciones competitivas a problemas sociales

Entender en profundidad la competencia y la creación de valor ofrece una mirada privilegiada a una amplia variedad de problemas sociales. La tercera parte se inicia con un artículo sobre el medio ambiente, «Verdes y competitivos: acabar con la disyuntiva» (1995), escrito con Claas van der Linde. La mejora medioambiental suele considerarse incompatible con la competitividad económica porque cumplir con los estándares medioambientales puede gravar los costes sobre los negocios. Este punto de vista, sin embargo, surge de una perspectiva estática y excesivamente simple de la competencia. Teniendo en cuenta mi análisis sobre competitividad, el artículo «Verdes y competitivos» sugiere que «medio ambiente *versus* competitividad» es una dicotomía falsa.

En el nuevo enfoque, la competitividad surge del incremento de la productividad en el uso de recursos. Las mejoras en productividad deben ser ilimitadas. Bajo este prisma, casi todas las formas de contaminación empresarial son manifestaciones de pérdida económica; por ejemplo, los recursos utilizados de forma ineficiente, el derroche de energía, o las valiosas materias primas deshechadas. Así pues, mejorar los rendimientos medioambientales a través de tecnologías y métodos más adecuados incrementará muchas veces la productividad y compensará, ya sea total o parcialmente, el coste de realización de dichas mejoras, una idea que en la comunidad medioambiental se conoce como la «Hipótesis Porter».[9] Esto supone que la regulación medioambiental debería centrarse en alcanzar niveles de rendimiento medioambiental sin medios precisos, reducir las transacciones de costes innecesarias derivadas de la regulación en sí misma, y facilitar la innovación de productos y procedimientos.[10] Este artículo, antaño muy

controvertido, está, hoy en día, bastante aceptado, especialmente entre el colectivo de profesionales. Las empresas deberían entender la mejora medioambiental no como una regulación molesta sino como una parte esencial de la mejora de la productividad y de la competitividad.

«La ventaja competitiva de los barrios céntricos degradados» (1995) habla de la miseria económica de los principales barrios urbanos norteamericanos. La pobreza urbana se ha considerado fundamentalmente un problema social, y las soluciones propuestas se han centrado en conocer cuáles eran las necesidades humanas urgentes de los residentes en estas zonas deprimidas. Sin embargo, el problema es también económico. Ninguna comunidad puede estar realmente sana sin una economía sana. Sin acceso a puestos de trabajo ni oportunidades de ingresos y de creación de riqueza, la inversión social va a ser insuficiente para alcanzar beneficios a largo plazo. Se han realizado numerosos esfuerzos para el desarrollo económico de los barrios céntricos degradados, pero demasiados han intentado desafiar a las leyes del mercado. Partiendo del supuesto de que estos barrios se enfrentan a muchas desventajas competitivas en tanto que espacios de negocio, el desarrollo «económico» ha consistido muchas veces en crear organizaciones no lucrativas y trasladar los edificios gubernamentales. O, si no, se han empleado grandes subsidios en intentar modificar la elección de ubicación de las compañías.

En vez de concentrarse en las desventajas competitivas, «La ventaja competitiva de los barrios céntricos degradados» le da la vuelta a la cuestión. En este artículo expongo que el desarrollo económico será sostenible solamente si nos centramos en las ventajas competitivas inherentes a las ubicaciones de los barrios céntricos degradados. Aplico mis trabajos exhaustivos sobre competitividad a la realidad de los barrios degradados, destacando las ventajas de algunos de estos barrios que han impulsado a cientos de compañías de éxito ubicadas en ellos, en grandes ciudades de todo el país. Una perspectiva de desarrollo económico que construya estas ventajas y que aborde frontalmente las desventajas competitivas de los barrios céntricos degradados como ubicación para negocios ofrece un modelo mucho más adecuado para reconducir a nuestras comunidades más deprimidas. El declive de las ciudades puede evitarse si en vez de centrarnos en reducir la pobreza, nos centramos en la creación de empleo, ingresos y riqueza. La tesis de este artículo impulsó el nacimiento de una organización no lucrativa, la Iniciative for a Competitive Inner City (ICIC), que ha ampliado las investigaciones sobre la economía de barrios degradados y ha ayudado a llevar las ideas a la práctica.[11] Estas premisas también son pertinentes para abordar los desafíos de desarrollo económico en áreas rurales.[12]

La atención sanitaria es otra preocupación social apremiante que debe afrontar Estados Unidos y cualquier otro país. En Estados Unidos, los altos costes y el gran número de personas que no poseen seguro sanitario han encendido un debate nacional sobre cuál es la mejor manera de reestructurar el sistema. En «Redefinir la competencia

en la asistencia sanitaria» (2004), Elizabeth Teisberg y yo planteamos que los tipos de competencia inadecuados han convertido el sistema sanitario norteamericano en un desastre. Por el contrario, los tipos de competencia adecuados, centrados en crear valor para los pacientes, pueden proporcionar una solución sostenible. El valor se define como las prestaciones sanitarias de los pacientes por dólar invertido. Solo a través de la innovación constante, centrada en mejorar el valor en el servicio de la asistencia, puede controlarse el gasto de atención sanitaria sin racionar la atención o disminuir su calidad. De hecho, la única forma de reducir realmente el coste de la asistencia sanitaria es mejorar su calidad, porque una buena sanidad es intrínsecamente más económica que una mala sanidad.

El artículo analiza por qué la competencia en atención sanitaria ha pasado a ser de suma cero, a causa de la división del valor en vez de su incremento por parte de los participantes del sistema. La competencia tiene lugar al nivel equivocado y sobre cuestiones equivocadas. Existe una derivación de costes desenfrenada y un acopio de poder de negociación para extraer más ingresos o capturar pacientes de otros agentes. Para reparar el sistema será necesario que el lugar de la competencia se desplace del «¿Quién paga?» hacia el «¿Quién proporciona el mejor valor?». Hemos esbozado una visión de lo que podría ser la competencia de suma positiva en atención sanitaria. Posteriormente, esta visión ha sido elaborada en profundidad en nuestro libro *Redefining Health Care* (2006), que muestra cómo puede replantearse el servicio de atención sanitaria y cómo cada uno de los actores del sistema puede crear valor en términos de sanidad para el paciente.

Los artículos de la tercera parte suponen el inicio de una nueva integración de las políticas económicas y sociales. Tradicionalmente, la política económica y los programas sociales se han considerado distintos y muchas veces opuestos. La política económica se preocupa de crear riqueza por medio del ofrecimiento de incentivos, del fomento del ahorro y de la inversión y minimizando la intervención gubernamental. Los programas sociales se centran en proporcionar herramientas para la enseñanza pública y otras necesidades humanas, en ayudar a grupos desfavorecidos, en proteger a los ciudadanos a través de varias formas de regulación, y, recientemente, en preservar el medio ambiente. Los programas sociales han dependido siempre de la intervención en los mercados, de los subsidios y de la redistribución.

Los diseñadores de programas sociales tienden a ver el mercado como el problema y, en consecuencia, intentan modificar sus resultados. Los grupos de apoyo social suelen considerar que el problema son las empresas. Las empresas sienten las preocupaciones sociales como ajenas a su conjunto de intereses y muchas veces consideran a las organizaciones sociales como intereses particulares. Las compañías apuntan hacia una economía fuerte, libre de intrusiones contraproducentes, como el mejor programa social.

Estas viejas dicotomías son falsas y responden a una perspectiva cada vez más obsoleta. Los objetivos sociales y económicos no son intrínsecamente opuestos a largo plazo. Una economía productiva y en crecimiento exige trabajadores formados, seguros, sanos y con viviendas dignas, que se motiven con el sentido de la oportunidad. La competitividad económica puede mejorar a partir de una mejor actuación medioambiental, porque la contaminación empresarial deriva del uso improductivo de recursos. El único conflicto real reside en los medios. Los esfuerzos por avanzar en metas sociales a través de redistribución, subsidios y distorsión del mercado normalmente fracasan y, con ello provocan considerables costes económicos, tal como se ilustra en mis artículos sobre medio ambiente y desarrollo económico de los barrios céntricos degradados. De forma similar, los esfuerzos para estimular los beneficios a cuenta de la formación de los trabajadores, la seguridad y una sensación de bienestar también van a fracasar a largo plazo.

Los artículos de esta sección ofrecen un nuevo enfoque que pretende armonizar y perseguir de forma simultánea objetivos económicos y sociales. Esto puede realizarse poniendo el foco de atención sobre la competencia, la innovación y el valor, trabajando a través del mercado y no contra él. Los programas sociales deben preparar a los individuos para tener éxito en el sistema del mercado en vez de aislarlos de él. Los esfuerzos para abordar cuestiones sociales, como la contaminación o los altos costes de la atención sanitaria, deben aprovechar la innovación y la competencia para tratar cuestiones subyacentes, en vez de intentar derivar los costes hacia cualquier otro grupo de la sociedad.

Los artículos de la tercera parte ilustran estos principios, empleando como ejemplos la atención sanitaria, el medio ambiente y la pobreza urbana. Los mismos principios, sin embargo, pueden aplicarse a muchas cuestiones sociales, incluyendo la seguridad social, la enseñanza o la vivienda.

Estrategia, filantropía y responsabilidad social empresarial

La sociedad ya no depende exclusivamente del gobierno para tratar cuestiones sociales. Hoy en día la filantropía, que implica a fundaciones, empresas e incontables ONG, está empleando cientos de millones de dólares en afrontar algunos de los desafíos más espinosos de la sociedad, a menudo en colaboración con el gobierno. El valor que genera esta enorme inversión de recursos escasos es cada vez más importante.

La cuarta parte trata de la cuestión de cómo crear valor a través de la filantropía, y básicamente se centra en el acto de donar, con el supuesto de que dar produce el bien. Sin embargo, en «Las nuevas premisas de la filantropía: crear valor» (1999), Mark Kramer y yo exponemos las razones por las que muchas donaciones filantrópicas ofrecen un beneficio social limitado, y desde luego un beneficio social mucho menor del que es

posible obtener. Los enormes y crecientes recursos desplegados por los filántropos, y especialmente por las fundaciones, ponen de manifiesto la oportunidad que la sociedad ha desperdiciado.

Este artículo, que ha suscitado controversias, expone que las fundaciones crean poco valor al donar solamente dinero. Para crear valor realmente, las fundaciones necesitan una estrategia consciente para hacer algo más que repartir subsidios a las buenas causas. El artículo proporciona un esquema de cómo las fundaciones pueden añadir valor a través de la selección de los cesionarios, de asistencia para que dichos cesionarios consigan expandir e incrementar su impacto social y de inversión sistemática para desarrollar esa práctica en otros campos en los que la fundación pueda llegar a ser verdaderamente experta. Todo ello exige que las fundaciones tomen decisiones claras y estratégicas para definir los campos en los que van a operar, y las actividades a través de las que van a diferenciarse a la hora de catalizar el impacto social.

En «La ventaja competitiva de la filantropía empresarial» (2002), aplicamos estos principios generales de filantropía a las donaciones por parte de las empresas. Las empresas, más que casi cualquier otra institución en la sociedad, poseen poderosos activos con los que crear valor en el tratamiento de las cuestiones sociales. Sin embargo, la capacidad de las compañías para crear valor social solo puede venir de seleccionar estas cuestiones sociales donde exista una vinculación clara con sus negocios, ofreciéndoles los conocimientos, recursos y relaciones para marcar la diferencia. El artículo ofrece instrumentos que las compañías pueden utilizar para realizar sus donaciones más estratégicamente, al dar con aquellas áreas en las que existe una oportunidad segura de mejorar el rendimiento social a la vez que de incrementar el contexto competitivo a largo plazo para sus negocios.

El artículo que cierra la cuarta parte, «Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social empresarial» (2006), aborda la amplia cuestión de la relación entre las empresas y la sociedad en la que operan. A las compañías se las examina y se las hace responsables de los impactos sociales como nunca anteriormente, pero muchas se han tomado la responsabilidad social empresarial a la defensiva y se han preocupado más por la imagen que por el impacto social. Sin embargo, la competitividad de las empresas y el progreso social no van por separado ni son opuestos, sino interdependientes, tal como hemos comentado anteriormente. Este artículo proporciona un marco para entender los puntos de intersección entre una compañía y las comunidades en las que opera, que puede ser útil para saber cómo una firma puede integrar la responsabilidad social empresarial en la estrategia. Muchas compañías pueden incorporar una dimensión social a su estrategia, lo que hace más sostenible dicha estrategia.

Tomados en conjunto, los artículos de las partes tres y cuatro muestran cómo los principios de la estrategia resultan fundamentales para el progreso social, y no solo para el progreso económico. Pensar en términos de valor distinguirá a estas organizaciones

que realmente marcarán una diferencia respecto de aquellas que se contenten con el mero acto de donar para buenas causas.

Estrategia y liderazgo

La quinta parte introduce un conjunto de trabajos emergentes relativos al rol del liderazgo. No hay compañía, país u organización social que pueda crear valor máximo sin un liderazgo eficaz. Pero todavía sabemos muy poco acerca de este tema tan difícil de medir, especialmente en organizaciones grandes y complejas.

En «Siete sorpresas para nuevos directores generales» (2004), Nitin Nohria, Jay Lorsch y yo analizamos la naturaleza subyacente al liderazgo en negocios complejos resaltando cómo el rol de los directores generales difiere del resto de roles de alta dirección en una empresa. Partimos de la perspectiva única que nos ofreció el seminario para nuevos directores de Harvard, un curso intensivo para ayudar a directores recientemente nombrados a establecer su agenda y a realizar las transiciones personales necesarias. Más de cien nuevos directores de empresas multimillonarias participaron en él. El artículo describe las sorpresas que esperan a los nuevos directores sobre su puesto de trabajo, y las lecciones que se esconden tras esas sorpresas para el rendimiento de los directores. La estrategia demuestra ser un instrumento especialmente importante para el éxito de estos directores. Este artículo es el primero de una serie de investigaciones sobre liderazgo de directores que continúa en marcha.

Expandir fronteras

Como supongo será evidente, todo mi trabajo parte de un conjunto de ideas principales sobre competencia y creación de valor y expresa una perspectiva coherente. Pero mis ideas evolucionan constantemente y se han ampliado a lo largo del tiempo para abarcar nuevas dimensiones. Las *cinco fuerzas* surgió de la idea de que la estructura industrial define el campo de juego en el que se desarrolla la competencia. *La cadena de producción* de valor surgió de una visión de la ventaja competitiva basada en la actividad; lo que significa que puede existir una rentabilidad superior a partir de las diferencias en las actividades que permiten a una compañía reducir costes o en su capacidad para cobrar precios más altos. *El posicionamiento estratégico* frente a *la eficacia operativa* se convirtió en la distinción esencial a la hora de entender la naturaleza de la estrategia y cómo difiere esta de otras agendas de dirección. El *rombo* y los *clústers* surgió del modo en que la ubicación afecta a la competencia. Esta serie de marcos fundamentales aparecen en todos mis trabajos, incluyendo los análisis de cuestiones sociales. Mis conocimientos de cada uno, y de las relaciones entre ellos, se afinan y se amplían constantemente.

Cada análisis para intentar comprender la competencia y la estrategia, me sugería una segunda vía, y la siguiente. Pensar en la competencia y la estrategia en un solo sector, por ejemplo, me condujo a interesarme por la influencia de la diversificación en la competencia industrial. Mis primeros trabajos sobre posicionamiento impulsaron el punto de vista de la empresa basada en la actividad, que me proporcionó un marco para pensar en la creación de valor. Cuando me enfrentaba a la cuestión de cómo la estrategia era distinta al resto de cosas que realizaban los jefes, empecé a entender la diferencia entre estrategia y rendimiento operacional. Pensar en actividades me llevó a reflexionar sobre la influencia de la globalización o de las actividades en expansión a través de la geografía, que a su vez planteó la pregunta de cómo influía la ubicación. Centrarme en la ubicación me condujo al origen de la competitividad de las naciones y regiones, y al rol del gobierno, y no solo de las compañías, en la competencia. Analizar con más detenimiento los países y las comunidades me llevó al estudio de cómo la competencia y los principios de la creación de valor, debidamente comprendidos y encauzados, podían ponerse al servicio del tratamiento de varios de los desafíos más urgentes de la sociedad, desde la sostenibilidad medioambiental, hasta la pobreza urbana o la atención sanitaria de calidad. Como las fundaciones y otras organizaciones filantrópicas empleaban cada vez más recursos de la sociedad, dirigí mi atención hacia cómo dichas organizaciones podían ser más eficaces.

A lo largo del tiempo me he visto impulsado a considerar nuevas unidades de análisis. Mis trabajos iniciales ponían énfasis en la *industria* en un momento en el que la firma como unidad de análisis era la perspectiva dominante. Cuando comprendí que la ventaja competitiva no surgía de la firma como conjunto, mis trabajos posteriores se centraron en la *actividad*. Cuando el foco sobre el pensamiento directivo se centraba casi exclusivamente en lo que pasaba dentro de las empresas, añadí consideraciones sobre la *ubicación geográfica*. Cuando la política industrial se concentraba en la industria o en el país, destaqué el rol del clúster. En atención sanitaria, mientras que el interés dominante estaba puesto en los seguros y los hospitales o clínicas, nuestros estudios indicaron la *condición médica del paciente* y el *ciclo de la atención* como las unidades fundamentales de creación de valor.

A medida que surgía cada nueva cuestión y que se desarrollaba cada nueva serie de ideas, me veía obligado a reconsiderar lo anterior. La perspectiva de la firma basada en la actividad me hizo perfeccionar y ampliar mis primeras ideas sobre estrategias genéricas. La distinción que ahora establezco entre rendimiento operacional y estrategia («¿Qué es la estrategia?») se cimienta en mis primeros trabajos y a la vez los actualiza. La nueva teoría me ha hecho entender mejor el posicionamiento y me ha permitido vincularlo más estrechamente a las actividades. Estos nuevos estudios también hicieron posible el desarrollo de la perspectiva de la actividad de la firma a través de los conceptos de contrapartidas y de ajuste.

La distinción entre rendimiento operacional y posicionamiento también arroja nueva luz sobre una amplia variedad de otras cuestiones. Las presiones del mercado financiero, por ejemplo, pueden ser un factor de motivación conveniente para la mejora operacional, pero muchas veces conducen a las compañías a comprometer sus posiciones estratégicas únicas al perseguir el crecimiento en secciones en las que no consiguen ninguna ventaja real. Otro ejemplo de distinción se encuentra en la evaluación del rol de la informática en la competencia. Muchas nuevas aplicaciones informáticas se dirigen a la consecución de las mejores prácticas —rendimiento operacional— en vez de posibilitar el posicionamiento único. Sin embargo el peligro que acecha a la nueva generación de aplicaciones informáticas es que demasiadas compañías las introducirán de la misma manera. Esto va a causar el efecto involuntario de homogeneizar la competencia, limitar la elección de los clientes y provocar una rivalidad mutuamente destructiva.

Las investigaciones sobre ubicación han abierto asimismo nuevas e importantes perspectivas. La más obvia de todas es una concepción más rica de la estrategia global. Los factores de ubicación sin duda alguna juegan un rol en la estructura industrial y en la ventaja competitiva, e influyen sobre formas viables de competir.

Muchos lectores han observado una aparente contradicción entre mis estudios sobre estrategia y mis ideas sobre ubicación. El marco de la estructura industrial muestra cómo los compradores y proveedores poderosos y la intensa rivalidad pueden reducir la rentabilidad, mientras que el modelo del rombo sugiere que la rivalidad local, la demanda de los clientes, y los proveedores locales sofisticados fomentan la competitividad estimulando y apoyando la alta productividad y la rápida innovación. ¿Cómo pueden reconciliarse estas perspectivas? En primer lugar, debemos distiguir entre una industria en una única ubicación y la industria de forma global. La presencia de un rombo favorable en una ubicación, incluyendo una rivalidad local intensa, permite a las firmas establecidas allí alcanzar colectivamente un mayor nivel de productividad y también progresar más rápido que las firmas establecidas en otras ubicaciones. La rentabilidad en el mercado local puede ser menor, pero la rentabilidad global de las firmas establecidas allí será superior. Otro modo de decir lo mismo es reconocer que las condiciones del rombo afectarán a la capacidad de las firmas establecidas en una ubicación de ganar una ventaja competititiva, como promedio, sobre las firmas establecidas en cualquier otro sitio. Sin embargo, la media de rentabilidad global de la industria va a depender de la media de la estructura industrial global.

Los trabajos sobre ubicación señalan los determinantes de la productividad y destacan la importancia de la mejora dinámica hacia la competitividad. Los marcos de la estructura industrial y de la actividad proporcionan el marco intelectual para entender la firma y sus mercados. Mis primeras investigaciones eran más transversales (por ejemplo,

responder a cuestiones como por qué algunas industrias son más rentables que otras en un determinado momento o por qué un rival es más rentable que otro). Era lógico que estas fueran las primeras preguntas.

Mis trabajos más recientes sobre rendimiento operacional y posicionamiento, sin embargo, empiezan a tender un puente entre posicionamiento, ubicación y mejora dinámica. Destacan la necesidad de mejoras constantes en rendimiento operacional pero enfatizan la necesidad de continuidad en la estrategia. Tanto el rendimiento operacional como la estrategia se ven influenciados por la ubicación.

Un entendimiento más amplio de la competencia y de la creación de valor, enriquecido por reflexiones sobre ubicación, ha posibilitado un nuevo horizonte para analizar la vinculación entre competencia y cuestiones sociales. La competitividad económica y el progreso social pueden armonizarse y mejorarse a la vez. La organización social puede dar grandes pasos en rendimiento abrazando los principios de la creación de valor. La competencia puede estimular el progreso rápido en el sector social si se encauza a través del valor.

Finalmente, el esfuerzo por comprender la vinculación entre competencia y cuestiones sociales me ha llevado a concentrarme más en el sector filantrópico.

Cómo utilizar los recursos cada vez mayores que circulan en este sector de forma que ofrezcan un mayor valor a la sociedad es una prioridad urgente, una vez reconocidas las limitaciones del gobierno para solventar todos los problemas de la sociedad.

Todavía quedan nuevas vías por descubrir, y a mis conocimientos sobre competencia y creación de valor seguramente les quede todavía mucho camino por recorrer. Se están produciendo grandes cambios en el entorno de los negocios y de la tecnología, que van a acabar ocupando su lugar tanto a nivel teórico como práctico. Uno es la iniciada relación entre firmas y mercados de capital, ahora que la mayor parte del capital lo invierten grandes instituciones, a menudo activistas, y no titulares individuales a largo plazo. Otro es la fusión de las estrategias económica y social, en la que los objetivos sociales (por ejemplo, la administración medioambiental) se tratan en un marco de mercado. Sin embargo, estas y otras tendencias no tienen en sí mismas la llave de la creación de valor. La creación de valor, en cambio, surgirá de la capacidad de entender una organización y su contexto holísticamente. El pensamiento estratégico va a ser más excepcional y valioso que nunca.

Sea lo que sea lo que depara el futuro, una cosa está clara. Mientras la competencia continúe evolucionando, va a continuar siendo a la vez un elemento desestabilizador y la fuente de gran parte de nuestra prosperidad. Si este libro solo pudiera lanzar un mensaje, querría que fuera la idea del poder asombroso de la competencia para mejorar las cosas, tanto para las compañías como para la sociedad.

Primera parte

COMPETENCIA Y ESTRATEGIA: CONCEPTOS ESENCIALES

1

LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS QUE MOLDEAN LA ESTRATEGIA[13]

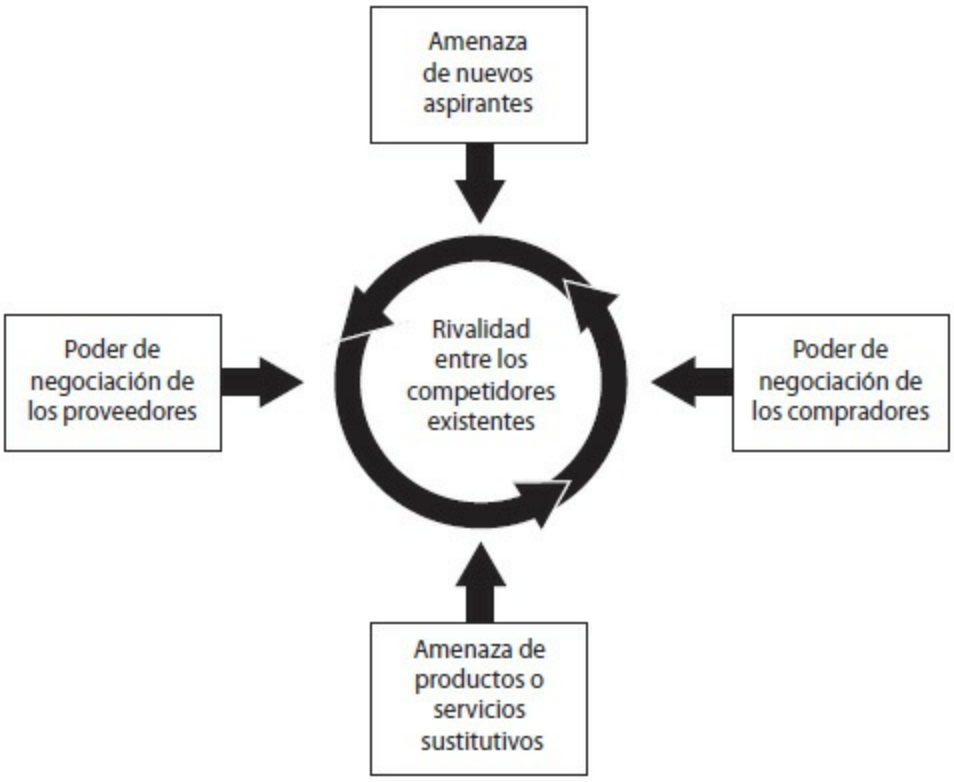
MICHAEL E. PORTER

LA LABOR FUNDAMENTAL DEL ESTRATEGA es comprender y hacer frente a la competencia. Sin embargo, a menudo, los directivos definen la competencia en términos demasiado estrechos de miras, como si esta solo se produjera entre los competidores directos de la actualidad. Sin embargo, la competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella.

Si bien a simple vista las industrias pueden parecer muy distintas entre sí, los motores subyacentes de la rentabilidad son los mismos. La industria global de la automoción, por ejemplo, no parece tener nada en común con el mercado mundial de las obras de arte pictóricas o con la industria sanitaria europea, fuertemente regulada. Sin embargo, con el fin de comprender la competencia industrial y la rentabilidad en cada uno de estos tres casos, primero debemos analizar la estructura subyacente de la industria en función de esas cinco fuerzas. (Véase figura 1.1.)

Si las fuerzas son intensas, como ocurre en sectores como el aéreo, el textil o el hotelero, prácticamente ninguna empresa obtiene beneficios de la inversión. Si las fuerzas son benignas, como ocurre en industrias como la del software, la de los refrescos o la de los artículos de aseo, muchas compañías son rentables. Es la estructura de la industria la que impulsa la competencia y la rentabilidad, no el hecho de si una industria produce un producto o servicio, si es emergente o madura, si es de alta o baja tecnología, si está regulada o no. A pesar de que son muchos los factores que pueden incidir en la rentabilidad de una industria a corto plazo —entre ellos el clima y el ciclo empresarial— la estructura de la industria, manifestada en las fuerzas competitivas, marca su rentabilidad a medio y a largo plazo. (Véase figura 1.2.)

FIGURA I.I
Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector



Comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y la rentabilidad) a lo largo del tiempo. La estructura saludable de una industria debería ser un aspecto competitivo a tener en cuenta por los estrategas, al igual que la posición de su empresa. Esta comprensión de la estructura de una industria también es fundamental para lograr un posicionamiento estratégico efectivo. Tal como veremos más adelante, defenderse de las fuerzas competitivas y moldearlas en beneficio de la propia empresa son aspectos cruciales de la estrategia. (Véanse los recuadros de «Práctica de análisis industrial» y «Pasos más comunes en el análisis industrial».)

Fuerzas que moldean la competencia

La configuración de las cinco fuerzas difiere según la industria en particular. En el mercado de las líneas aéreas comerciales, la rivalidad entre los productores dominantes, Airbus y Boeing, así como el poder de negociación de las compañías aéreas que hacen sustanciosos encargos, es enorme. Pero la amenaza de entrada, la amenaza de productos sustitutivos, así como el poder de los proveedores, son aspectos más benignos. En la industria cinematográfica, la proliferación de productos sustitutivos de entretenimiento y el poder que ejercen los productores y las distribuidoras —el insumo o *input* crítico— son importantes.

Un buen análisis de un sector en concreto presta rigurosa atención a los fundamentos estructurales de la rentabilidad. Un primer paso consiste en comprender el horizonte de tiempo adecuado. Una de las tareas más importantes del análisis sectorial es saber distinguir los cambios temporales o cíclicos de los cambios estructurales. Una guía óptima para conocer el horizonte de tiempo adecuado es observar el ciclo empresarial entero para esa industria en concreto. En la mayoría de industrias bastará con un horizonte de tres a cinco años, aunque en algunas con un tiempo de planificación y producción largo, como la industria de la minería, el horizonte apropiado podría ser una década o más. Es la rentabilidad media a lo largo de este período, y no la rentabilidad en un año en concreto, lo que debe constituir el centro de atención de cualquier análisis.

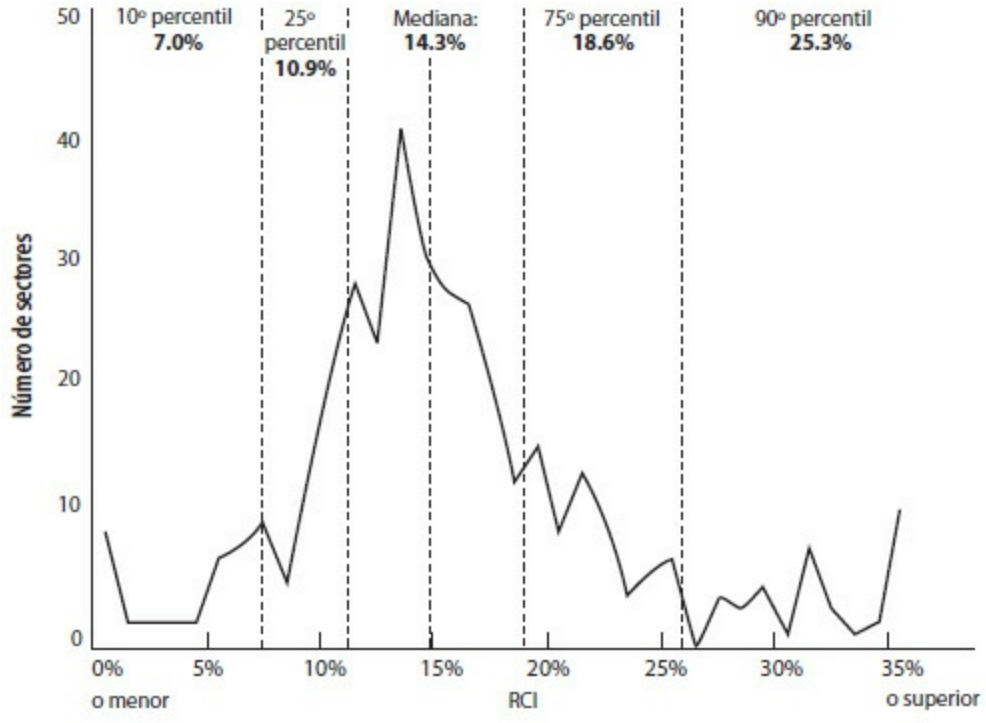
El objeto del análisis sectorial no es determinar si una industria es atractiva o no, sino comprender los mecanismos internos de la competitividad y las raíces de la rentabilidad. Siempre que sea posible, los analistas deberían fijarse cuantitativamente en la estructura de la industria, en vez de quedar satisfechos con listados de factores cualitativos. Muchos elementos de las cinco fuerzas pueden cuantificarse: el porcentaje del coste total del comprador justificado por el producto de la industria (con el fin de comprender la sensibilidad en el precio del comprador); el porcentaje de ventas de la industria necesarias para llenar una planta o poner en marcha una red logística de escala eficiente (para ayudar a evaluar las barreras de entrada), el coste variable del comprador (determinando el incentivo que un elemento entrante o rival debe ofrecer a los clientes).

La fortaleza de las fuerzas competitivas incide en los precios, los costes, y la inversión necesaria para competir; de este modo, las fuerzas están directamente vinculadas a las cuentas de resultados y el balance contable de los participantes en la industria. La estructura de la industria define la brecha entre ingresos y gastos. Por ejemplo, la rivalidad intensa hace descender los precios y eleva los costes de marketing, I+D o el servicio al cliente, lo cual reduce los márgenes. ¿En cuánto? Los proveedores exigentes hacen subir los costes de los insumos. ¿En cuánto? La capacidad del comprador reduce los precios o eleva los costes de satisfacer las demandas de los compradores, como el requisito de contar con un mayor inventario o proporcionar financiación. ¿Cuánto? Las escasas barreras de entrada o la cercanía de los productos sustitutivos limitan el nivel de los precios sostenibles. ¿Cuánto? Son estas relaciones económicas las que mejoran la información y comprensión del estratega sobre la competitividad en la industria.

Por último, un buen análisis sectorial no se limita a elaborar un listado de puntos fuertes y débiles, sino que concibe una industria en términos globales y sistémicos. ¿Qué fuerzas están apoyando (o limitando) la rentabilidad actual? ¿De

qué modo los cambios en una fuerza competitiva desencadenan reacciones en otras? La respuesta a estas preguntas suele ser el origen de auténticas revelaciones estratégicas.

FIGURA I.2
Media del rendimiento del capital invertido en sectores de EEUU, 1992-2006



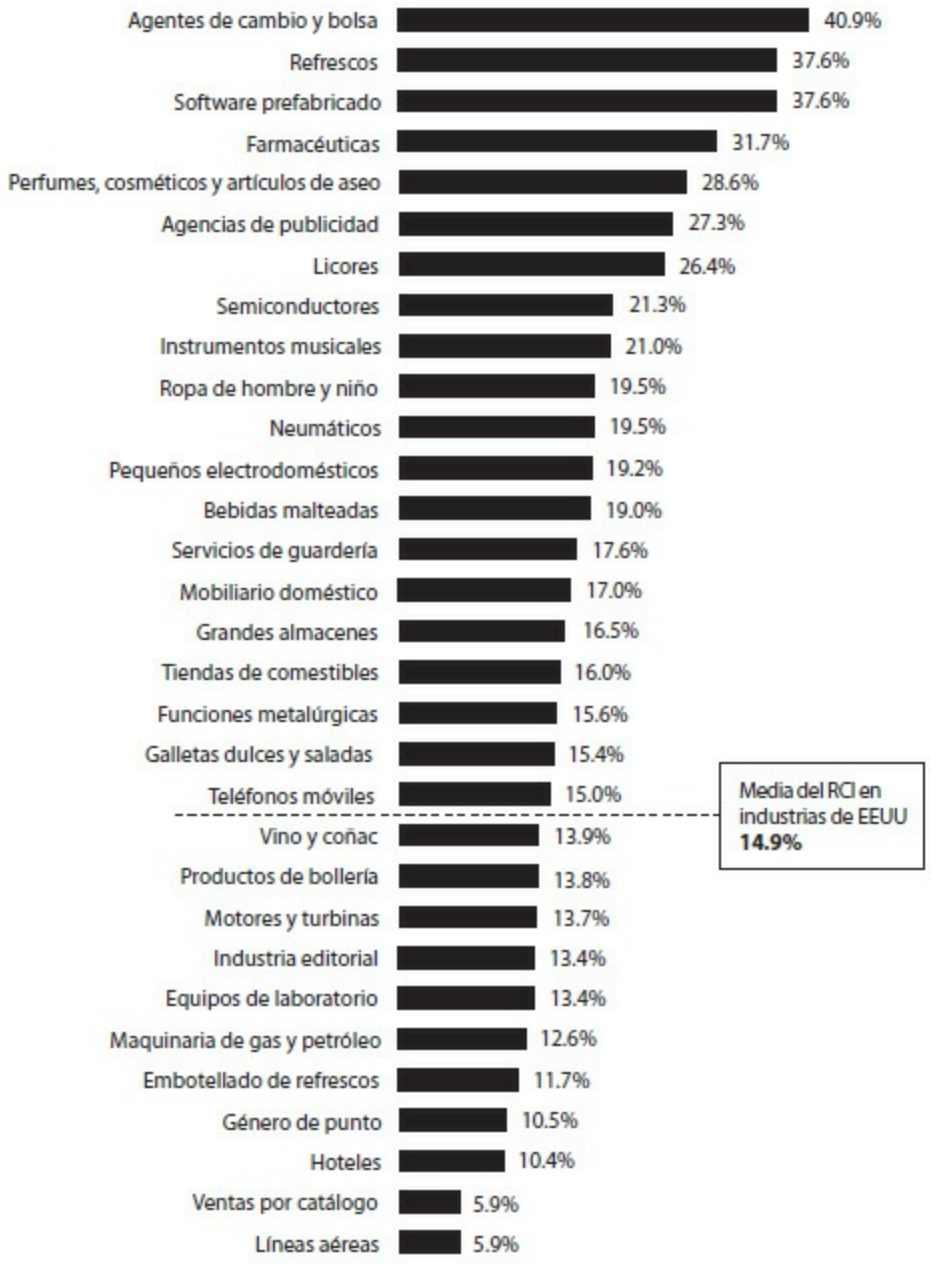
El rendimiento del capital invertido (RCI) es la medida adecuada de rentabilidad para crear una estrategia, y resulta igual de útil para los inversores de bolsa. El rendimiento por ventas o el índice de crecimiento de los beneficios no logran explicar el capital que se necesita para competir en una industria. En este caso, empleamos las ganancias antes que los intereses y los impuestos dividido por la media del capital invertido menos el excedente de liquidez como medida de RCI. Esta cifra controla las diferencias características en la estructura del capital y los índices impositivos de distintas compañías e industrias.

Fuente: Standard & Poor's, Compustat, y los cálculos del autor

Diferencias en la rentabilidad de la industria

La media en el rendimiento del capital invertido puede variar mucho de una industria a otra. Entre 1992 y 2006, por ejemplo, la media en el rendimiento del capital invertido en las industrias de EEUU oscilaba entre el 0% (o incluso por debajo) a más del 50%. En la franja alta se encuentran industrias como la de los refrescos y el software prefabricado, que han resultado ser casi seis veces más rentables que la industria aérea a lo largo del mismo período.

FIGURA I.2
Rentabilidad de una selección de sectores en EEUU
Media de RCI, 1992-2006



Continuación Figura 1.2

La fuerza o fuerzas competitivas predominantes determinan la rentabilidad de una industria y se convierten en piezas clave del análisis y la formulación estratégica, si bien la fuerza más destacada no siempre salta a la vista. Por ejemplo, aunque suele existir una gran rivalidad en las industrias de materias primas, puede que este no sea el factor que

limite su rentabilidad. Los escasos beneficios en la industria fotográfica, por ejemplo, son el resultado de la existencia de un producto sustitutivo de calidad superior, tal como Kodak y Fuji, los productores fotográficos más importantes del mundo, han aprendido con la llegada de la fotografía digital. En una situación así, afrontar el desafío que plantea el producto sustitutivo se convierte en la prioridad estratégica número uno.

La estructura sectorial se desarrolla a partir de una serie de características económicas y técnicas que determinan la fortaleza de cada fuerza competitiva. Analizaremos estos factores en las próximas páginas, adoptando la perspectiva de una compañía que ya está instalada en una industria determinada. El análisis puede ampliarse fácilmente como herramienta para comprender los desafíos a los que se enfrenta un aspirante a miembro de esa industria.

Amenaza de entrada

Los nuevos aspirantes a entrar en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costes y el índice de inversión necesario para competir. En especial, cuando los nuevos aspirantes proceden de otras industrias y deciden diversificarse, pueden influir en la capacidad existente y en los flujos de liquidez para estimular la competitividad, que es lo que hizo Pepsi cuando entró en la industria del agua embotellada, Microsoft cuando empezó a ofrecer navegadores de Internet y lo que hizo Apple cuando se incorporó al negocio de las distribuidoras musicales.

Así pues, la amenaza de entrada marca un límite al potencial de beneficios de una industria. Cuando la amenaza es real, los miembros deben reducir los precios o incrementar la inversión para detener a los nuevos competidores. En las ventas de café al detalle, por ejemplo, las barreras de entrada relativamente bajas obligaron a Starbucks a invertir agresivamente para modernizar sus cafeterías y menús.

La amenaza de entrada en una industria depende de lo elevadas que sean las barreras de acceso y de la reacción que pueden esperar los aspirantes por parte de los miembros establecidos. Si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de los competidores veteranos, la amenaza de entrada es elevada y la rentabilidad de la industria se vuelve moderada. Es la «amenaza» de entrada, no el hecho de si se produce o no, lo que sustenta la rentabilidad.

Pasos fundamentales en el análisis de un sector

Definir la industria relevante:

- ¿Qué productos concurren en ella? ¿Cuáles forman parte de otra industria distinta?
- ¿Cuál es el alcance geográfico de la competitividad?

Identificar a los participantes y dividirlos en grupos, si es necesario:

Quiénes son

- ¿Los compradores y los grupos de compradores?
- ¿Los proveedores y grupos de proveedores?
- ¿Los competidores?
- ¿Los sustitutivos?
- ¿Los posibles aspirantes?

Evaluar las influencias subyacentes de cada fuerza competitiva para determinar cuáles son las fuertes y las débiles, y por qué.

Determinar la estructura general de la industria, y poner a prueba la coherencia del análisis:

- ¿Por qué el nivel de rentabilidad es el que es?
- ¿Cuáles son las fuerzas controladoras de la rentabilidad?
- ¿Es el análisis industrial coherente con la rentabilidad a largo plazo?
- ¿Los elementos más rentables están mejor posicionados en relación a las cinco fuerzas?

Analizar los cambios recientes y probables de cada fuerza, tanto las positivas como las negativas.

Identificar los aspectos de la estructura de la industria que podrían estar influenciados por los competidores, por los aspirantes o por la propia compañía.

Barreras de entrada

Las barreras de entrada son ventajas de las que gozan los miembros establecidos en comparación con los nuevos aspirantes. Existen siete fuentes principales:

1. *Economías de escala por parte de la oferta*. Estas economías surgen cuando las empresas que producen a gran volumen gozan de precios más bajos por unidad porque pueden repartir los costes fijos entre más unidades, disfrutan de tecnología más eficiente o exigen mejores condiciones a los proveedores. Las economías de

escala por parte de la oferta detienen la entrada al obligar al aspirante a entrar en la industria a gran escala, lo cual requiere un desplazamiento de los competidores establecidos, o a aceptar una desventaja en los costes. Las economías de escala pueden hallarse en casi toda actividad en la cadena de producción de valor; las más importantes varían según la industria.[14] En los microprocesadores, los miembros establecidos, como Intels, están protegidos por economías de escala en la investigación, en la fabricación de chips y en el marketing al consumidor. Para empresas de jardinería, como Scotts Miracle-Gro, las economías de escala más importantes se encuentran en la cadena de la demanda y en la publicidad en los medios. En las empresas de mensajería, las economías de escala aparecen en los sistemas logísticos nacionales y en la tecnología de la información.

2. *Beneficios de escala por parte de la demanda*. Estas ventajas, también conocidas como «efectos de red», surgen en industrias donde la disposición de un comprador a pagar por el producto de una empresa se incrementa al haber otros compradores que también los adquieren a la misma empresa. Los compradores pueden confiar más en grandes empresas para un producto crucial: recordemos que nadie se emocionaba al comprar en IBM (cuando era la empresa dominante en el mercado informático). Los compradores también pueden valorar el hecho de formar parte de una «red» con un gran número de compradores. Por ejemplo, los participantes en una subasta en Internet se sienten atraídos hacia eBay porque ofrece mejor capacidad asociativa. Los beneficios de la escala por parte de la demanda disuaden la entrada al limitar la disposición de los clientes a comprar a un recién llegado y a reducir sus precios hasta que éste logra construir una base importante de clientes.

3. *Costes por el cambio de clientes*. Los costes de cambio son costes fijos que los clientes deben afrontar cuando cambian de proveedor. Estos costes pueden surgir porque un comprador que cambia de vendedor debe, por ejemplo, alterar las especificaciones del producto, adiestrar de nuevo a los empleados a usar un producto nuevo o modificar procesos o sistemas de información. A medida que se incrementen los costes de cambio, más difícil será para un aspirante obtener clientes. El software de planificación de recursos empresariales (ERP en sus siglas en inglés) es un ejemplo de producto con unos costes de cambio altos. Cuando una empresa ha instalado un sistema SAP ERP, por ejemplo, los costes de pasarse a un nuevo vendedor son astronómicos debido a la información intrínseca en el servicio, el hecho de que los procesos internos hayan sido adaptados a SAP, la necesidad de adquirir nuevos conocimientos y la naturaleza imprescindible de las distintas aplicaciones.

4. *Requisitos del capital*. La necesidad de invertir grandes recursos financieros con el fin de competir puede disuadir a los aspirantes. El capital puede ser necesario no solo para invertir en instalaciones fijas, sino también para ampliar el crédito a los clientes, elaborar inventarios y asumir las pérdidas iniciales de una empresa cuando empieza. La barrera es especialmente alta si se necesita capital para gastos no recuperables y, por tanto, difíciles de financiar, como una gran campaña de publicidad y proyectos de investigación y desarrollo. Aunque las grandes empresas poseen los recursos financieros para invadir casi cualquier industria, los grandes flujos de capital necesarios en algunos sectores limitan el número de aspirantes. Y al contrario, en campos como el de la asesoría de impuestos o el del transporte de distancias cortas en camión, los requisitos de capital son mínimos y existen numerosos aspirantes. Es muy importante no exagerar el grado de intervención en los requisitos de capital. Si los beneficios de una industria son atractivos y se espera que se mantengan de este modo, siempre que los mercados de capital sean eficientes, los inversores pueden proporcionar los fondos que los aspirantes necesitan. Por ejemplo, las líneas aéreas aspirantes a entrar en el mercado pueden acceder al capital para comprar aviones caros debido a su elevado valor en la reventa, razón por la cual existen numerosas compañías aéreas nuevas de nuevo cuño.

5. *Beneficios para los miembros independientemente del tamaño.* No importa cuál sea su tamaño, los miembros establecidos pueden gozar de ventajas en la calidad o en los costes que no poseen los posibles rivales. Estos beneficios pueden surgir de fuentes como la propiedad de la tecnología, el acceso preferente a las mejores fuentes de materia prima, acceso a las zonas geográficas más favorables, identidades establecidas como marca o una acumulación de experiencia que les ha permitido aprender a producir con mayor eficiencia. Los aspirantes intentan superar estas ventajas. Las empresas que ofrecen grandes descuentos como Target y Wal-Mart, por ejemplo, han situado sus tiendas en lugares independientes, en vez de en centros comerciales al uso, porque en esos centros se hallan comercios rivales muy establecidos.

6. *Acceso desigual a los canales de distribución*. Evidentemente, el nuevo miembro debe asegurar la distribución de su producto o servicio. Por ejemplo, un nuevo producto alimentario debe desplazar a los demás en un supermercado por medio de ofertas, promociones, esfuerzos concentrados de venta u otros recursos. Cuanto más limitados sean los canales de venta y más atados estén los miembros a ellos, más difícil será la entrada a una industria. A veces, el acceso a la distribución constituye una barrera tan infranqueable que los nuevos miembros deben esquivar los canales de distribución o crear los suyos propios. De este modo, las nuevas aerolíneas de

bajo coste han evitado la distribución a través de agencias de viaje (quienes tienden a favorecer a empresas establecidas de tarifas caras) y han incentivado a los pasajeros a comprar sus vuelos por Internet.

7. *Política restrictiva del gobierno.* La política del gobierno puede entorpecer o favorecer directamente una nueva entrada, así como amplificar (o reducir) las otras barreras de entrada. El gobierno limita directamente o incluso excluye la entrada a las industrias, por ejemplo, exigiendo licencias e imponiendo restricciones en la inversión extranjera. Las industrias reguladas, como la de las bebidas alcohólicas, los servicios de taxi y las compañías aéreas son ejemplos visibles de ello. La política del gobierno puede incrementar otras barreras de entrada ampliando sus normas de patentes que protegen la propiedad de la tecnología de cualquier imitación o aprobando una serie de leyes de seguridad o medioambientales que incrementan las economías de escala que deben afrontar los recién llegados. Desde luego, las políticas gubernamentales también pueden facilitar la entrada: directamente, a través de subsidios, por ejemplo, o indirectamente financiando investigación fundamental para ponerla a disposición de todas las empresas, nuevas y veteranas, reduciendo así las economías de escala.

Las barreras de entrada deben evaluarse en relación a las capacidades de los posibles aspirantes, que pueden ser *start-ups*, empresas extranjeras o compañías de industrias relacionadas. Tal como ilustran algunos de nuestros ejemplos, el estratega debe ser consciente de las formas creativas que pueden idear los recién llegados para esquivar las barreras existentes.

Represalias esperadas

El modo en que los aspirantes creen que pueden reaccionar los miembros establecidos también puede influenciar su decisión de entrar o no en una industria determinada. Si la reacción es vigorosa y prolongada, los posibles beneficios de participar en la industria pueden ser menores que el coste del capital. Los miembros establecidos suelen recurrir a declaraciones públicas y respuestas a un aspirante para enviar un mensaje a otros futuros aspirantes acerca de su compromiso en la defensa de su cuota de mercado.

Los recién llegados pueden esperar represalias si:

- Anteriormente los miembros establecidos han respondido con contundencia a los recién llegados.
- Los miembros establecidos poseen abundantes recursos para contraatacar, incluidos un exceso de liquidez, capacidad inusual para obtener financiación, capacidad productiva disponible o la ayuda de los canales de distribución y los clientes.

- Los miembros establecidos parecen dispuestos a rebajar precios porque se empeñan en conservar su cuota de mercado a toda costa o porque la industria posee costes fijos elevados, lo cual crea una fuerte motivación para hacer caer los precios y llenar el exceso de capacidad.
- El crecimiento de la industria es lento, de manera que los recién llegados solo pueden crecer a costa de los miembros veteranos.

Un análisis de las barreras de entrada y las represalias que cabe esperar es fundamental para cualquier empresa que desee incorporarse a una nueva industria. El desafío radica en encontrar la forma de superar las barreras de entrada sin anular, con grandes inversiones, la rentabilidad de participar en el mercado.

La influencia de los proveedores

Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria. Los proveedores poderosos, incluidos los que proporcionan mano de obra, pueden sacar la máxima rentabilidad de una industria que no pueda traspasar un incremento del coste al precio final. Microsoft, por ejemplo, ha contribuido a la erosión de la rentabilidad entre los productores de ordenadores personales subiendo los precios de los sistemas operativos. Los productores de ordenadores personales, que compiten enérgicamente por hacerse con clientes que puedan cambiar con facilidad de sistema operativo, han restringido la libertad para subir los precios en relación a los costes.

Las empresas dependen de una amplia variedad de grupos distintos de proveedores. Un grupo de proveedores es influyente si:

- Está más concentrado que la industria a la que vende. El monopolio (o casi monopolio) de Microsoft en el campo de los sistemas operativos, unido a la fragmentación de los productores de PC, es un buen ejemplo de esta situación.
- El grupo de proveedores no depende demasiado de la industria para obtener beneficios. Los proveedores que sirven a muchas industrias no dudarán en extraer el máximo rendimiento de cada una de ellas. Si una industria en concreto acoge a un segmento importante del volumen o beneficio de un grupo de proveedores, entonces estos querrán proteger la industria mediante precios razonables y participarán en actividades de investigación y desarrollo o incluso en campañas de presión política.
- Los participantes de una industria se enfrentan a fluctuaciones en los costes y a proveedores inestables. Por ejemplo, cambiar de proveedor es difícil si las empresas han invertido mucho en equipamiento especializado o en aprender a utilizar el equipamiento de un proveedor (como las terminales Bloomberg utilizadas por los profesionales de las finanzas). O bien cuando las empresas han situado sus líneas de

producción junto a las instalaciones de su proveedor (como en el caso de algunas empresas de refrescos o de envasado). Cuando el coste de cambiar de proveedor es elevado, los participantes de una industria tienen dificultades para cotejar la calidad de los distintos proveedores (obsérvese que los proveedores también se enfrentan a la inestabilidad en los costes, y esto limita su capacidad).

- Los proveedores ofrecen productos que están diferenciados entre sí. Las empresas farmacéuticas que ofrecen fármacos patentados con beneficios médicos específicos tienen más influencia sobre los hospitales y las empresas relacionadas con la sanidad, por ejemplo, que las farmacéuticas que ofrecen productos genéricos.
- No existe substitutivo alguno del producto que ofrece el grupo proveedor. Los sindicatos de pilotos, por ejemplo, ejercen una poderosa influencia sobre las compañías aéreas, en parte porque no existe una buena alternativa a un piloto bien capacitado para su labor.
- El grupo proveedor puede amenazar, de forma creíble, con integrarse a la industria. En este caso, si los participantes de la industria ganan más dinero que los proveedores, éstos se sentirán atraídos hacia ese mercado.

La influencia de los compradores

Los clientes influyentes —la otra cara de los proveedores influyentes— pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones (lo cual hace subir los costes) y enfrentando en general a los distintos participantes en una industria. Todo ello a costa de la rentabilidad de una industria. Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en una industria, especialmente si son sensibles a los precios, porque emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de precios. Al igual que los proveedores, pueden existir distintos grupos de clientes que difieran en su capacidad de negociación. Un grupo de clientes ejerce influencia negociadora si:

- Existen pocos compradores, o si cada uno compra en volúmenes grandes en comparación al tamaño de un solo vendedor. Los compradores a gran escala son especialmente influyentes en industrias con costes fijos elevados, como la de equipamiento para telecomunicaciones, para perforaciones en alta mar e industria de productos químicos. Los costes fijos elevados y los costes marginales bajos amplían la presión sobre los rivales para mantener la influencia por medio de descuentos.
- Los productos de la industria están estandarizados o no se diferencian entre sí. Si los compradores creen que siempre pueden encontrar un producto equivalente, entonces tienden a comparar y a enfrentar a los distintos vendedores.

- Los compradores se enfrentan a pocas variaciones en los costes al cambiar de vendedor.
- Los compradores pueden amenazar con retirarse y producir ese mismo producto si los vendedores son demasiado rentables. Los productores de refrescos y cerveza han controlado durante mucho tiempo la influencia sobre el envasado amenazando con embotellar ellos mismos sus productos (y en ocasiones lo han hecho).

Un grupo de compradores es sensible a los precios si:

- El producto que compra de la industria representa un porcentaje importante de su estructura de costes o su presupuesto para abastecimiento. Aquí los compradores intentarán diversificar sus compras y negociar duro, tal como hacen los consumidores cuando buscan la mejor hipoteca. Cuando el producto vendido por una industria constituye una pequeña proporción de los gastos o costes de los compradores, éstos suelen ser menos sensibles a los precios. • El grupo de compradores obtiene escasos beneficios, carece de liquidez o está bajo presión para recortar sus costes de compra. En cambio, los clientes que gozan de liquidez o que son muy rentables suelen ser menos sensibles a los precios (evidentemente, si el producto no supone una parte importante de sus costes).
- La calidad de los productos o servicios de los compradores se ve poco afectada por el producto de la industria. Siempre que la calidad se vea afectada por el producto de la industria, los compradores suelen ser menos sensibles a los precios. Cuando se compran o se alquilan cámaras de calidad, por ejemplo, las principales industrias cinematográficas optan por un equipamiento fiable que incorpore las últimas novedades técnicas y prestan poca atención al precio.
- El producto de la industria surte poco efecto en el resto de costes del comprador. Aquí, los compradores se centran en el precio. Y al contrario, cuando el producto de una industria o servicio puede cubrir de sobra sus costes al mejorar el rendimiento o al reducir la mano de obra, los materiales u otros costes, por lo general los compradores están más interesados en la calidad que en el precio. Algunos ejemplos de ello son los productos y servicios como la contabilidad fiscal o la excavación de pozos (que mide las condiciones bajo tierra de los pozos de petróleo), que pueden hacer ahorrar o incluso ganar dinero al comprador. Asimismo, los compradores tienden a no ser sensibles a los precios en servicios como la banca de inversiones, donde una actuación insuficiente puede resultar cara y bochornosa.

Gran parte del poder que ejerce el comprador se aplica por igual a los consumidores y a los clientes negocio-a-negocio (b2b). Al igual que los clientes industriales, los consumidores tienden a ser más sensibles a los precios si compran productos

indiferenciados, caros en relación a sus ingresos y si sus prestaciones son restringidas. La diferencia más importante con los consumidores es que sus necesidades pueden ser más intangibles y difíciles de cuantificar.

Los clientes intermediarios, o los clientes que compran el producto pero no son el usuario final (como los ensambladores o los canales de distribución) pueden ser analizados del mismo modo que otros compradores, con un complemento importante. Los clientes intermediarios obtienen una significativa capacidad de negociación cuando son capaces de influenciar las decisiones de compra de los clientes finales. Los vendedores de pequeños electrodomésticos, los joyeros y los distribuidores de equipamiento agrícola son ejemplos de canales de distribución que ejercen una poderosa influencia en los clientes finales.

Los productores suelen esforzarse por disminuir el peso que ejerce el canal mediante arreglos exclusivos con distribuidores concretos o vendiendo directamente a los usuarios finales. Los fabricantes de componentes procuran incrementar su influencia sobre los ensambladores creando preferencias hacia sus componentes con los clientes finales. Esto es lo que ocurre con los recambios de bicicletas y con los edulcorantes. DuPont ha ejercido una enorme presión publicitando su marca Stainmaster de fibras de alfombra no solo a los productores de alfombras que las compran, sino también a clientes finales. Muchos consumidores solicitan la alfombra Stainmaster aunque DuPont no sea un fabricante de alfombras.

La amenaza de los sustitutivos

Un sustitutivo realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera. La videoconferencia es un sustitutivo del viaje. El plástico es un sustitutivo del aluminio. El correo electrónico es sustitutivo del correo urgente. A veces, la amenaza de un producto sustitutivo no es tan visible o directa cuando un sustitutivo ocupa el producto de la industria del comprador. Por ejemplo, los productos y servicios de jardinería se ven amenazados cuando los bloques multifamiliares de las zonas urbanas sustituyen a las casas unifamiliares en los barrios residenciales. El software vendido a los agentes de viajes se ve amenazado cuando los sitios web dedicados al ocio sustituyen a las agencias de toda la vida.

Los sustitutivos siempre están presentes, pero es fácil que los pasemos por alto porque pueden parecer muy distintos al producto del sector: en un regalo para el Día del Padre, las corbatas y los aparatos eléctricos pueden ser sustitutivos. Tenemos a un sustitutivo cuando se puede prescindir de ese producto, cuando se prefiere comprar uno usado en vez de adquirir otro nuevo o cuando lo fabrica el consumidor (trae el servicio o producto a casa).

Cuando la amenaza de sustitutivos es elevada, la rentabilidad de la industria se resiente por ello. Los productos o servicios sustitutivos limitan el potencial de rendimiento de una industria al colocar un techo en los precios. Si una industria no se distancia de los sustitutivos a través de las prestaciones que ofrece el producto, por campañas de marketing o por otros medios, este se resentirá en cuanto a su rentabilidad y a menudo inhibirá su capacidad de crecimiento.

Los productos sustitutivos no solo limitan los beneficios en tiempos normales, sino que también reducen la bonanza que una industria puede capitalizar en los buenos tiempos. En las economías emergentes, por ejemplo, el incremento en la demanda de líneas telefónicas ha sido inhibido ya que muchos consumidores han preferido sustituir el móvil por el teléfono fijo convencional.

La amenaza de un sustitutivo es elevada si:

- Ofrece una atractiva equiparación entre precio y prestaciones al producto de la industria. Cuanto mejor es el valor relativo del sustitutivo, más estrecho es el margen de posible beneficio en una industria. Por ejemplo, los proveedores convencionales de servicios telefónicos de larga distancia se han visto perjudicados por los servicios baratos de llamadas por Internet, como Vonage y Skype. Asimismo, los clásicos videoclubes están batallando con el éxito de la televisión por satélite y por cable, los servicios de alquiler de vídeos por Internet (como Netflix) y el predominio de sitios web dedicados al vídeo (como YouTube de Google).
- Para el comprador, el coste de pasarse a un producto sustitutivo es muy bajo. Pasar de un fármaco de marca a otro genérico suele acarrear costes mínimos, por ejemplo, por eso el cambio a los genéricos (y su descenso de precios) es tan agudo y rápido.

Los estrategas deberían prestar especial atención a los cambios en otras industrias que los convierten en sustitutivos atractivos. Las mejoras en los materiales de plástico, por ejemplo, les permitieron convertirse en sustitutivos del acero en muchos componentes del sector del automóvil. De este modo, los cambios tecnológicos o las discontinuidades competitivas en negocios que en apariencia no están relacionados pueden surtir un gran impacto en la rentabilidad de la industria. Naturalmente, la amenaza de sustitución también puede jugar a favor de una industria y redundar en su futura rentabilidad y potencial de crecimiento.

Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. Una rivalidad elevada limita el

rendimiento de una industria. El grado por el cual la rivalidad hace descender el potencial de beneficio de una industria depende, en primer lugar, de la *intensidad* con la que las empresas compiten y, segundo, de la *base* sobre la que están compitiendo. La intensidad de la rivalidad es mayor si:

- Los competidores son numerosos o muy parecidos en tamaño e influencia. En estos casos, los rivales tienen dificultades para evitar interferir en sus asuntos. Sin un líder de industria, las prácticas deseables para el sector en cuestión no se aplican.
- El crecimiento de la industria es lento. El crecimiento lento precipita la lucha por la cuota de mercado.
- Las barreras de salida son elevadas. Las barreras de salida, que son la otra cara de la moneda de las barreras de entrada, surgen cuando se tienen bienes altamente especializados o por la devoción de los directivos por un negocio en concreto. Estas barreras mantienen a las empresas en el mercado aunque no obtengan beneficios óptimos. La capacidad de excedentes sigue activa, y la rentabilidad de los competidores sanos se resiente a medida que los enfermos se aferran a lo conocido.
- Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y tienen aspiraciones de liderazgo, en especial si cuentan con objetivos que van más allá de la rentabilidad económica en una industria determinada. El compromiso real con un negocio surge por una serie de razones. Por ejemplo, las empresas competidoras que pertenecen a un gobierno pueden tener como objetivos el empleo o el prestigio. Las distintas unidades de las grandes empresas pueden participar en una industria por razones de imagen o para ofrecer una línea completa de productos. Los choques de personalidad y de egos han exagerado en ocasiones la rivalidad en detrimento de la rentabilidad en campos tales como los medios de comunicación y la alta tecnología.
- Las empresas no pueden interpretar adecuadamente las señales de los demás por falta de familiaridad con los contrincantes, los distintos enfoques de la competitividad u objetivos diferentes.

La fuerza de la rivalidad refleja no solo la intensidad de la competencia sino también la base sobre la que se asienta. Las *dimensiones* sobre las que se produce la competencia, siempre y cuando los rivales converjan para competir en *las mismas dimensiones*, ejerce una gran influencia en la rentabilidad.

La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si tiende solo hacia el precio, porque la competitividad en los precios traslada los beneficios directamente de una industria a sus clientes. Los recortes en los precios suelen ser sencillos de ver y equiparar, y por ello cabe esperar sucesivas rondas de represalias. La competencia sostenida en los precios también enseña a los clientes a prestar menos atención a las características y el servicio que ofrece el producto.

La competencia en los precios suele producirse si:

- Los productos o los servicios de los rivales son casi idénticos y apenas hay fluctuación de costes para los compradores. Ello alienta a los competidores a recortar precios y a ganar nuevos clientes. Los años de guerras de precios en las compañías aéreas reflejan estas circunstancias en esa industria en particular.
- Los costes fijos son elevados y los costes marginales son bajos. Esto crea una intensa presión para que los competidores reduzcan los precios por debajo de sus costes medios, hasta acercarse a sus costes marginales, para que roben el excedente de clientes al tiempo que contribuyen a cubrir los costes fijos. Muchos negocios dedicados a materiales básicos, como el papel y el aluminio, sufren este problema, especialmente si la demanda no crece. Lo mismo ocurre con las empresas de mensajería con redes de rutas establecidas que deben ser atendidas independientemente del volumen.
- Se debe ampliar la capacidad de forma significativa con el fin de lograr la eficiencia. La necesidad de grandes ampliaciones de la capacidad, como ocurre en el negocio del cloruro de polivinilo, altera el equilibrio de la oferta y la demanda en la industria y suele conducir a períodos largos y recurrentes de exceso de capacidad y recortes en los precios.
- El producto es perecedero. Este factor crea una tentación irresistible a recortar precios y a vender un producto mientras conserva su valor. Existen más productos y servicios perecederos de lo que comúnmente se cree. Del mismo modo que los tomates son perecederos porque se pudren, los modelos de ordenadores también son perecederos porque se vuelven obsoletos enseguida y la información puede ser perecedera si se difunde rápidamente o se vuelve pasada de moda, perdiendo así su valor. Los servicios como las reservas de hotel son perecederos en el sentido de que la falta de ocupación de los servicios no puede recuperarse.

La competitividad en dimensiones distintas al precio —en características del producto, servicios de apoyo, tiempo de entrega, o imagen de la marca, por ejemplo— es menos propensa a erosionar la rentabilidad porque mejora el valor del cliente y también puede favorecer los precios elevados. Asimismo, la rivalidad centrada en estas dimensiones puede mejorar el valor en relación a los productos sustitutivos o levantar las barreras a las que se enfrentan los recién llegados. Aunque en ocasiones la rivalidad no basada en los precios asciende a niveles que socavan la rentabilidad de la industria, es menos probable que ocurra que en el caso de la rivalidad en los precios.

Igual de importante que las dimensiones de la rivalidad es si los rivales compiten por las mismas dimensiones. Cuando todos o muchos competidores pugnan por satisfacer las mismas necesidades o competir sobre los mismos atributos, el resultado es una competencia de suma cero. Aquí, la ganancia de una empresa es la pérdida de otra, lo cual reduce la rentabilidad. Mientras que la competencia en los precios corre un

mayor riesgo que la competencia no basada en ellos y se convierte en una suma cero, esta dinámica puede no producirse si las empresas se ocupan de segmentar sus mercados y dirigen sus ofertas a distintos tipos de clientes.

La rivalidad puede ser una suma positiva, o incrementar la rentabilidad media de una industria, cuando cada competidor intenta cubrir las necesidades de distintos segmentos de clientes, con mixes de precios, productos, servicios, características e identidades de marca. Esta competencia puede no solo favorecer una rentabilidad media más elevada sino también ampliar la industria, ya que las necesidades de más grupos de clientes se satisfacen mejor. La oportunidad de lograr una competencia de suma positiva será mayor en industrias que sirven a distintos grupos de clientes. Con una comprensión clara de los mecanismos estructurales de la rivalidad, a veces los estrategas pueden adoptar medidas para modificar la naturaleza de la competitividad hacia una dirección más positiva.

Factores, no fuerzas

La estructura de un determinado sector, tal como se manifiesta en la intensidad de las cinco fuerzas competitivas, determina el potencial de beneficios a largo plazo de esa industria porque establece el modo en que se reparte el valor económico que crea: cuánto está en manos de las empresas, cuánto retienen los clientes y los proveedores, o está limitado por productos sustitutivos o por la amenaza de nuevos aspirantes. Si se tienen en cuenta estas cinco fuerzas, un estratega puede fijarse en la estructura general en vez de decantarse por un elemento en concreto. Además, la atención del estratega se mantiene centrada en las condiciones estructurales en vez de en factores fugaces.

Errores comunes

A la hora de llevar a cabo un análisis se debe evitar los siguientes errores comunes:

- Definir el sector en términos demasiado amplios o estrechos.
- Elaborar listados en vez de dedicarse a un análisis riguroso.
- Prestar la misma atención a todas las fuerzas en vez de ahondar en las más importantes.
- Confundir el efecto (sensibilidad en los precios) con la causa (economía del comprador).
- Recurrir a un análisis estático que ignore las tendencias de la industria.
- Confundir los cambios cíclicos o transitorios con un verdadero cambio estructural.

- Utilizar ese marco para decidir si una industria es atractiva o no, en vez de emplearlo para orientar las decisiones vinculadas a la estrategia.

Es de crucial importancia evitar el error común de confundir ciertos atributos visibles de una industria con su estructura subyacente. Reflexionemos sobre los siguientes aspectos.

Tasa de crecimiento de un sector

Un error habitual es suponer que las industrias que crecen rápido son siempre atractivas. El crecimiento tiende a acallar la rivalidad, porque una cuota de mercado en expansión ofrece oportunidades a todos los competidores. Pero el crecimiento rápido puede situar a los proveedores en una posición influyente, y el crecimiento elevado con barreras bajas de entrada atraerá a nuevos aspirantes. Aunque éstos no entren en el sector, una tasa de crecimiento elevada no garantizará la rentabilidad si los clientes son influyentes o si los sustitutivos son atractivos. De hecho, algunos negocios de crecimiento rápido, como el de los ordenadores personales, se cuentan entre las industrias menos rentables en los últimos años. Obcecarse en el crecimiento es una de las principales causas que inciden en la toma de decisiones incorrecta respecto a la estrategia.

Tecnología e innovación

La tecnología avanzada o las innovaciones no bastan para hacer que una industria sea estructuralmente atractiva (o no atractiva). Las industrias mundanas de baja tecnología, pero con compradores insensibles a los precios, unos costes variables elevados o unas barreras de entrada altas que surjan de economías de escala suelen ser más rentables que las industrias seductoras, como la de software y las tecnologías de Internet, ya que atraen a los competidores.[15]

Gobierno

El gobierno no suele verse como una sexta fuerza porque su implicación no aporta ventajas intrínsecas pero tampoco repercute negativamente en la rentabilidad de la industria. La mejor forma de comprender la influencia del gobierno en la competitividad es analizar el modo en que las políticas gubernamentales específicas inciden en las cinco fuerzas competitivas. Por ejemplo, las patentes interponen barreras de entrada, incrementando así el potencial de beneficios de la industria. Y al revés, las políticas del gobierno que favorecen a los sindicatos pueden reforzar la influencia del proveedor y

disminuir el potencial de beneficios. Las leyes de bancarrota que permiten a las empresas con problemas reorganizarse en vez de abandonar pueden inducir un exceso de capacidad y a una intensa rivalidad. El gobierno actúa en distintos niveles e interviene en distintas políticas, cada una de las cuales incidirá en la estructura de manera peculiar.

Productos y servicios complementarios

Los complementarios son productos o servicios adicionales que se emplean juntos en el producto de una industria. Los complementarios surgen cuando el beneficio del cliente de dos productos combinados es mayor que la suma del valor de cada producto por separado. El hardware y software informático, por ejemplo, son productos valiosos cuando se ofrecen juntos y sirven de bien poco cuando van separados.

En los últimos años, los expertos en estrategia han destacado el papel de los productos complementarios, especialmente en industrias de alta tecnología donde su sinergia es más evidente.[16] Sin embargo, eso no significa que los productos complementarios solo se den en este campo. El valor de un coche, por ejemplo, es mayor cuando el conductor también tiene fácil acceso a las gasolineras, tiene derecho al servicio de ayuda en carretera y una póliza de seguros.

Los complementos pueden ser importantes cuando inciden en la demanda general del producto de una industria. No obstante, al igual que en las políticas del gobierno, los complementos no constituyen una sexta fuerza que determine la rentabilidad de una industria, puesto que la presencia de complementos robustos no es necesariamente negativa (ni positiva) para la rentabilidad de una industria. Los complementos afectan la rentabilidad por el modo en que inciden en las cinco fuerzas.

El estratega debe localizar la influencia positiva o negativa de los complementos en las cinco fuerzas con el fin de averiguar su impacto en la rentabilidad. La presencia de complementos puede levantar o bajar las barreras de entrada. En los aplicativos de software, por ejemplo, las barreras de entrada descendieron cuando los productores de software de sistemas operativos complementarios, en especial Microsoft, ofrecieron herramientas para facilitar la creación de aplicativos. Y al revés, la necesidad de atraer a productores de productos complementarios puede levantar las barreras de entrada, tal como ocurre en el hardware de videojuegos.

La presencia de complementos también puede incidir en la amenaza de los productos sustitutivos. Por ejemplo, la necesidad de contar con gasolineras que suministren distintas clases de gasolina dificulta el hecho de que los vehículos que utilizan combustibles alternativos sean sustitutivos de los vehículos convencionales. Pero los complementos también pueden facilitar la sustitución. Por ejemplo, Apple’s iTunes aceleró el reemplazo de los CDs por música digital.

Los productos complementarios pueden ejercer su influencia en la rivalidad de una industria tanto de forma positiva (cuando incrementan los costes del cambio) como negativa (cuando neutralizan la diferenciación entre productos). Pueden efectuarse análisis parecidos con respecto a la influencia del comprador y proveedor. En ocasiones, las empresas compiten por alterar las condiciones en industrias complementarias de modo que estas jueguen a su favor, como cuando el productor de videocasetes JVC convenció a los estudios de cine para que favorecieran su producto estándar de cintas pregrabadas aunque el estándar de su rival Sony era probablemente superior desde un punto de vista técnico.

Saber identificar los productos complementarios es parte de la labor de un analista. Al igual que con las políticas de gobierno o con las tecnologías importantes, la relevancia estratégica de los complementos se entiende mejor si las cotejamos con las cinco fuerzas.

Cambios en la estructura industrial

Por ahora nos hemos referido a las fuerzas competitivas en un momento determinado del tiempo. La estructura de una industria suele ser relativamente estable y, en la práctica, las diferencias de rentabilidad en una industria son muy persistentes a lo largo del tiempo. No obstante, la estructura de una industria experimenta constantemente un ajuste moderado y, de vez en cuando, puede incluso cambiar de manera súbita.

Los cambios en la estructura pueden surgir en el exterior de una industria o en su interior. Pueden reforzar el potencial de beneficios de una industria o reducirlo. Pueden ser provocados por cambios en la tecnología, cambios en las necesidades de los clientes u otros factores. Las cinco fuerzas competitivas ofrecen un marco para identificar los cinco desarrollos más importantes de la industria y para anticipar su impacto en el atractivo de un sector.

Cambiar la amenaza de una nueva entrada

Los cambios en una de las siete barreras descritas anteriormente pueden incrementar o reducir la amenaza de una nueva entrada. La fecha de caducidad de una patente, por ejemplo, puede motivar nuevas incorporaciones en el sector. El día en que caducaron las patentes de Merck sobre el reductor de colesterol Zocor, tres empresas farmacéuticas entraron en el mercado para ofrecer ese mismo fármaco. En cambio, la proliferación de productos en la industria de los helados ha ido llenando el espacio dedicado a los congelados en los grandes almacenes, lo cual ha dificultado que nuevos productores de helados obtengan acceso a la distribución de sus productos en Norteamérica y Europa.

Las decisiones estratégicas de los principales competidores ejercen un gran impacto en la amenaza de entrada. Empezando en los años setenta, por ejemplo, los vendedores como Wal-Mart, Kmart y Toys "R" Us empezó a adoptar nuevas políticas de abastecimiento, distribución y tecnologías de control de inventarios con grandes costes fijos, lo cual incluía centros automatizados de distribución, códigos de barras y terminales de puntos de venta. Estas inversiones hicieron aumentar las economías de escala y dificultaron que las pequeñas empresas entraran en el negocio (también pusieron las cosas difíciles a las pequeñas empresas veteranas).

Cambiar la influencia del proveedor o del comprador

Del mismo modo que los factores que subyacen a la influencia de los proveedores y los compradores cambian con el paso del tiempo, su peso también aumenta o disminuye. En la industria global de aparatos electrónicos, por ejemplo, los competidores como Electrolux, General Electric y Whirlpool han tenido problemas debido a la consolidación de los canales de venta al por menor (el descenso de los grandes almacenes de electrodomésticos, por ejemplo, y el ascenso de minoristas como Best Buy y Home Depot en Estados Unidos). Otro ejemplo representativo es el de las agencias de viajes, que dependen de las compañías aéreas como proveedores clave. Cuando Internet permitió a las compañías aéreas vender sus billetes directamente a los clientes, este gesto incrementó en gran medida su influencia para negociar a la baja las comisiones que se quedaban las agencias.

Cambiar la amenaza de los productos sustitutivos

La razón más común por la cual los productos sustitutivos se vuelven más o menos amenazadores con el tiempo depende de los avances en tecnología, ya que estos crean nuevos suplentes o varían la relación precio-prestaciones en una u otra dirección. Los primeros hornos microondas, por ejemplo, eran voluminosos y valían unos 2.000 dólares, y por tanto no eran buenos sustitutivos de los hornos convencionales. Pero gracias a los avances tecnológicos, se fueron convirtiendo en verdaderos sustitutivos. La memoria flash de los ordenadores ha mejorado bastante en los últimos años y se ha convertido en un sustitutivo de los *drives* de disco duro de escasa capacidad. Las tendencias en la disponibilidad o rendimiento de los productos complementarios también puede modificar la amenaza de los sustitutivos.

Nuevas bases de rivalidad

A menudo la rivalidad se intensifica de forma natural a lo largo del tiempo. A medida que una industria madura, el crecimiento se ralentiza. Los competidores se asemejan cuando se aprueban normativas comunes a la empresa, la tecnología se difunde en varias direcciones, y convergen los gustos del consumidor. La rentabilidad de la industria decae y los competidores débiles son expulsados del negocio. Esta ha sido la dinámica habitual en todas las industrias: televisiones, motos para la nieve y equipamiento de telecomunicaciones son un buen ejemplo de ello.

Sin embargo, la tendencia a intensificar la competencia de precios y otras formas de rivalidad no es en absoluto inevitable. Por ejemplo, en las últimas décadas se ha generado una enorme actividad competitiva en la industria del casino en EEUU, pero gran parte de ella ha sido una competencia de suma positiva que se ha dirigido a nichos de mercado y a segmentos geográficos nuevos (como los barcos-casino, los edificios de interés histórico, las reservas de los indios americanos, la expansión internacional y el acceso de nuevos grupos de clientes, como en los «pack» familiares). La férrea rivalidad que hace subir o bajar los premios se ha restringido.

La naturaleza de la rivalidad en una industria se ve alterada por las fusiones y adquisiciones, que introducen nuevas capacidades y formas de competir. O bien, la innovación tecnológica puede reestructurar la rivalidad. En la industria de pequeños inversores en bolsa, la llegada de Internet hizo descender los costes marginales y redujo la diferenciación, provocando así una competitividad más intensa en las comisiones y las cuotas que en el pasado.

En algunas industrias, las compañías se centran en las fusiones y la consolidación no para mejorar los costes y la calidad, sino para intentar detener la competitividad intensa. Pero eliminar a los rivales es una estrategia arriesgada. Las cinco fuerzas competitivas nos indican que los beneficios obtenidos al desbancar a los competidores de hoy suele atraer a nuevos rivales y desatar represalias por parte de clientes y proveedores. Por ejemplo, en el sector de la banca en los años ochenta y noventa, asistimos a una escalada de consolidaciones de los bancos comerciales y de inversiones, entre los cuales estaban Manufacturers Hanover, Chemical, Chase y Dime Savings. Pero hoy en día el paisaje de bancos minoristas de Manhattan es más diverso que nunca, ya que los recién llegados como Wachovia, Bank of America y Washington Mutual han entrado en el mercado.

Implicaciones de la estrategia

Comprender las fuerzas que moldean la competencia en un sector es el punto de partida para desarrollar una estrategia. Cada empresa ya debería conocer cuál es la rentabilidad media de su industria y cómo se ha ido modificando a lo largo del tiempo. Las cinco fuerzas revelan por qué la rentabilidad de esa industria es la que es. Solo entonces puede una empresa incorporar las condiciones de su industria en la estrategia.

Las fuerzas revelan los aspectos más significativos del entorno competitivo. También ofrecen una línea de base para evaluar sus puntos fuertes y débiles: ¿Cuál es la posición de la empresa en relación a los compradores, proveedores, aspirantes, rivales y suplentes? Y lo que es aún más importante: comprender la estructura de una industria orienta a los directivos hacia las posibilidades de acción estratégica más ventajosas, que pueden incluir cualquiera de los siguientes aspectos (o todos ellos): posicionar a la empresa para que se enfrente mejor a las actuales fuerzas competitivas, anticipar y explorar los cambios de fuerzas y moldear el equilibrio de fuerzas para crear una nueva estructura industrial que sea más favorable a la compañía. Las mejores estrategias exploran más de una posibilidad.

Posicionar a la empresa

La estrategia puede considerarse como la construcción de una línea defensiva contra las fuerzas competitivas o la búsqueda de una posición en la industria en la que las fuerzas sean más débiles. Pensemos, por ejemplo, en la posición de Paccar en el mercado de camiones pesados. La industria de camiones pesados plantea desafíos de carácter estructural. Muchos compradores poseen una gran flota o son una gran empresa de alquiler, y cuentan con la influencia y la motivación de reducir el precio de una de sus compras más sustanciosas. La mayoría de camiones se construyen siguiendo unos patrones estándar y ofrecen características parecidas, de modo que la competencia en los precios campa a sus anchas. La intensidad en el capital provoca una gran rivalidad, en especial durante los ciclos recurrentes de bache económico. Los sindicatos ejercen una considerable influencia en los proveedores. Aunque existen pocos sustitutivos directos para un camión de dieciocho ruedas, los compradores de camiones se enfrentan a importantes sustitutivos a sus servicios, como el transporte por tren de mercancías.

Con este panorama, Paccar, una empresa con sede en Washington que cuenta con cerca del 20% del mercado de camiones pesados en toda Norteamérica, ha elegido centrarse en un grupo de clientes: los operadores-propietarios, es decir, conductores que son propietarios de sus camiones y los contratan directamente a las empresas exportadoras o sirven como subalquiladas de grandes empresas de transporte por carretera. Estos pequeños operadores tienen poco peso como compradores de camiones. También son menos sensibles a los precios debido a sus intensos lazos emocionales con el producto y al hecho de que dependen económicamente de él. Se enorgullecen de sus camiones, porque pasan en ellos gran parte de su tiempo.

Paccar ha invertido mucho en la creación de una amplia gama de camiones: lujosas cabinas para dormir, asientos de piel, cabinas con aislamiento, exteriores de diseño, etcétera. En la extensa red comercial de la empresa, los futuros compradores emplean software que permite elegir entre miles de opciones para imprimir un sello personal a los camiones. Estos vehículos personalizados se construyen por pedido, no al por mayor, y

tardan entre seis y ocho semanas en entregarse al comprador. Los camiones Paccar también cuentan con diseños aerodinámicos que reducen el consumo de combustible y conservan su valor de reventa mucho más alto que en otros vehículos. El programa de ayuda en carretera de Paccar y el servicio técnico de reparaciones para distribuir piezas de recambio reduce el lapso de tiempo en el que un camión está parado. Todo ello son consideraciones de gran importancia para un operador que también sea propietario de su camión. Los clientes pagan a Paccar un 10% de bonificación, y sus marcas Kenworth y Peterbilt han adquirido un estatus de verdaderos símbolos en el mercado de camiones.

Paccar es un buen ejemplo de los principios que posicionan a una compañía dentro de una estructura industrial determinada. La empresa ha hallado una cuota en su sector donde las fuerzas competitivas son más débiles: donde puede evitar la influencia del comprador y la rivalidad basada en los precios. Además, ha diseñado cada parte de su cadena de producción de valor para que se enfrente adecuadamente a las fuerzas de su segmento. Como resultado de todo ello, Paccar ha sido una empresa rentable durante 68 años seguidos y ha gozado de una larga rentabilidad de los recursos propios que se sitúa por encima del 20%.

Además de revelar oportunidades de posicionamiento dentro de una industria existente, la estructura de las cinco fuerzas permite a las compañías analizar rigurosamente la entrada y la salida. Ambas dependen de dar respuesta a una difícil pregunta: «¿Cuál es el potencial de este negocio?» Los indicadores de salida se anuncian cuando la estructura de la industria es pobre o está en declive y la empresa no tiene ninguna perspectiva de mejorar su posicionamiento. Cuando se estudia la entrada a una nueva industria, los estrategas creativos pueden emplear este marco para localizar una industria con un buen futuro antes de que esta promesa quede reflejada en los precios de los candidatos a adquisición. El análisis de las cinco fuerzas también puede destacar a industrias que no son necesariamente atractivas para el aspirante medio, pero una compañía puede tener una buena razón para creer que puede superar las barreras de entrada a un coste más bajo que la mayoría de sus competidoras o tener una capacidad única para hacer frente a las fuerzas competitivas de la industria en cuestión.

Rentabilizar el cambio en la industria

Los cambios en la industria ofrecen la oportunidad de localizar y retener nuevas y prometedoras posiciones estratégicas si el estratega posee un conocimiento sólido de las fuerzas competitivas y su dinámica. Pensemos, por ejemplo, en la evolución en el sector de la música en la última década. Con la llegada de Internet y la distribución digital de música, algunos analistas predijeron el nacimiento de miles de etiquetas musicales (es decir, las compañías discográficas que promocionan a los artistas y llevan sus creaciones al mercado). Según alegaban algunos analistas, este hecho rompería un patrón que se había sustentado desde que Edison inventó el fonograma: entre tres y seis grandes

compañías discográficas habían dominado todo el sector. Predijeron que Internet eliminaría la distribución como barrera de entrada, desatando así una invasión de nuevos aspirantes a la industria musical.

No obstante, un análisis cuidadoso habría revelado que la distribución física no era la única barrera crucial de entrada. Podríamos afirmar que la entrada estaba obstaculizada por otros beneficios de los que disfrutaban los grandes sellos discográficos. Ellos podían asumir los riesgos de promocionar a nuevos artistas y amortiguar el impacto de los fracasos. Y lo que es aún más importante, gozaban de ventajas para abrirse paso entre la multitud de bandas y hacer que sus nuevos artistas fueran escuchados. Para ello, podían prometer a las emisoras de radio y a las tiendas de discos el acceso a artistas muy conocidos a cambio de promoción de los nuevos. Los nuevos sellos eran incapaces de hacer frente a estas campañas. Las grandes permanecieron en el mercado, y por eso es muy poco frecuente encontrar nuevos sellos discográficos.

Esto no significa que la industria de la música no sufra cambios estructurales debido a la distribución por vía digital. Las descargas piratas crearon un producto sustitutivo ilegal pero muy influyente. Los sellos discográficos han intentado, desde hace años, diseñar plataformas técnicas de distribución digital, pero las grandes empresas se resistieron a vender su música a través de una plataforma rival. Entonces Apple hizo su aparición con iTunes, lanzado en 2003 como refuerzo de su reproductor iPod. Al idear una nueva y poderosa vía de acceso a modo de barrera de protección, los grandes sellos dejaron que la estructura de su industria se volviera contra ellos. De hecho, el número de grandes compañías discográficas ha descendido —de seis en 1997 a cuatro que existen en la actualidad— a medida que éstas luchaban por hacer frente al fenómeno digital.

Cuando la estructura de la industria es inestable, pueden surgir posiciones competitivas nuevas y prometedoras. Los cambios estructurales abren nuevas necesidades y formas de acatar las necesidades existentes. Los líderes establecidos pueden obviarlas o sentirse limitados por ellas. Los pequeños competidores en la industria pueden capitalizar estos cambios, o el vacío se llenará de nuevos aspirantes.

Cuando una empresa saca rendimiento a su cambio estructural, significa que está reconociendo y reaccionando a lo inevitable. Sin embargo, las empresas también tienen la capacidad de moldear la estructura de una industria. Una compañía puede dirigir su sector hacia nuevas formas de competir que alteren esas cinco fuerzas para bien. Al remodelar la estructura, una empresa quiere que sus competidores hagan lo mismo, de modo que toda la industria acabe transformada. Aunque muchos participantes se beneficiarán de ese proceso, el innovador se beneficia más si es capaz de modificar la competencia hacia direcciones en las que él sea capaz de sobresalir.

La estructura de una industria puede remodelarse de dos maneras: redividiendo la rentabilidad a favor de los miembros establecidos o ampliando toda la reserva de beneficios. La primera opción pretende incrementar la cuota de beneficios a los

competidores de la industria en vez de hacerlo a los proveedores, los compradores y los sustitutivos, y consigue evitar la entrada de aspirantes. Ampliar la reserva de beneficios implica aumentar todo el valor económico generado por la industria que los rivales, los compradores y los proveedores comparten entre sí.

Redividir la rentabilidad

Para captar más beneficios de los rivales de una industria, el punto de partida es determinar qué fuerza o fuerzas están limitando la rentabilidad de la industria. Luego hay que abordarlas. Una empresa tiene la capacidad de incidir en todas las fuerzas competitivas. El objetivo del estratega es reducir la cuota de beneficios que se filtran a los proveedores, a los compradores y a los sustitutivos, o que se sacrifican para impedir la entrada de nuevos miembros.

Para neutralizar la influencia de los proveedores, por ejemplo, una empresa puede estandarizar las especificaciones de alguna de sus partes para facilitar el cambio entre proveedores. Puede buscar nuevos vendedores o modificar la tecnología con el fin de evitar a un poderoso grupo de proveedores. Para contrarrestar la influencia del cliente, las empresas pueden ampliar sus servicios que incrementan el coste de cambio en los compradores o encontrar formas alternativas de llegar a los clientes para neutralizar los canales de distribución. Para suavizar la rivalidad de precios que erosiona los beneficios, las empresas pueden invertir más en productos exclusivos, tal como han hecho las compañías farmacéuticas, o ampliar los servicios de apoyo a los clientes. Para disuadir a los aspirantes, los miembros establecidos pueden elevar el coste fijo de competir, por ejemplo, incrementando su I+D o sus campañas de marketing. Para limitar la amenaza de los sustitutivos, las empresas pueden ofrecer más valor incorporando nuevas características al producto o facilitando su accesibilidad. Cuando los productores de refrescos introdujeron las máquinas de *vending* y se abrieron camino en los canales de distribución de las tiendas de conveniencia, por ejemplo, mejoraron espectacularmente el acceso que los clientes tenían a sus refrescos en comparación con otras bebidas.

Sysco, el mayor distribuidor de servicios alimentarios en Norteamérica, plantea un ejemplo revelador de cómo el líder de una industria puede modificar su estructura para bien. Los distribuidores de estos servicios compran alimentos y productos relacionados de los agricultores y los procesadores de alimentos. Después almacenan y reparten estos productos a restaurantes, hospitales, cafeterías, escuelas e instituciones que ofrezcan servicio de comedor. Debido a las escasas barreras de entrada, la industria de distribución de servicios alimentarios ha sido históricamente muy fragmentada y cuenta con numerosos competidores locales. Aunque los rivales cuidan la relación con sus clientes, los compradores son sensibles a los precios porque la alimentación supone un porcentaje importante de sus costes. Los compradores también eligen alternativas, como comprar directamente a los fabricantes o recurrir a fuentes minoristas, evitando así a las

distribuidoras. Los proveedores ejercen su influencia negociadora: a menudo son grandes compañías con marcas conocidas que los procesadores y los consumidores reconocen. La rentabilidad media en la industria ha sido modesta.

Sysco reconoció que, debido a su tamaño y al alcance nacional, puede cambiar el estado de la cuestión. Dirigió las iniciativas para introducir sellos privados de distribución con especificaciones hechas a medida para el mercado de servicios alimentarios, moderando así la influencia del proveedor. Sysco hizo hincapié en el valor añadido de los servicios a los compradores, como el acceso al crédito, planificación de menús y gestión del inventario con el fin de desplazar la base de la competencia y alejarla de los precios. Estos movimientos, junto con una intensificación de la inversión en tecnología de la información y los centros regionales de distribución, levantaron las barreras de entrada al sector al tiempo que los productos sustitutivos perdían atractivo. No es de extrañar que la industria se haya consolidado y su rentabilidad esté al alza.

Los líderes de un sector tienen una responsabilidad especial para mejorar su estructura. Obrar de este modo requiere recursos que solo los participantes de peso tienen a su alcance. Además, la mejora en la estructura de una industria constituye un bien común porque beneficia a todas las compañías del sector, no solo a la que inició la mejora. A menudo, invertir en el bien común redunda en el interés del líder de una industria más que en el de otros participantes, porque los líderes suelen beneficiarse más de los cambios. De hecho, mejorar la industria puede ser la oportunidad estratégica más rentable de un líder, en parte porque los intentos por conseguir una mayor cuota de mercado puede desencadenar reacciones de los rivales, de los clientes e incluso de los proveedores.

Existe una cara oscura en la remodelación de la estructura de una industria que es importante tener en cuenta. Los cambios mal diseñados en los posicionamientos competitivos y las prácticas operativas pueden socavar la estructura de una industria. Cuando se enfrentan a presiones para ganar cuota de mercado o están seducidos por la innovación sin motivo alguno, los directivos pueden desatar nuevas clases de competitividad que perjudican a los miembros establecidos. Cuando se adoptan acciones para mejorar la ventaja competitiva de una compañía, los estrategas deben preguntarse si están poniendo en marcha una dinámica que perjudicará a la estructura de la industria a largo plazo. En los primeros tiempos de la industria de los ordenadores personales, por ejemplo, IBM trató de compensar su entrada tardía ofreciendo una arquitectura abierta que marcó los estándares de la industria y atrajo a productores complementarios de aplicativos software y periféricos. A lo largo de este proceso, cedió la propiedad de los componentes más importantes del PC —el sistema operativo y el microprocesador— a Microsoft y a Intel. Al estandarizar los PC, alentó la rivalidad en los precios y traspasó la influencia a los proveedores. Como consecuencia de ello, IBM se convirtió durante un tiempo en la empresa dominante en un sector con una estructura resistente pero poco atractiva.

Ampliar la reserva de beneficios

Cuando crece la demanda general, los niveles de calidad de la industria crecen, los costes intrínsecos se reducen o se eliminan los desechos, la cuota de mercado se expande. La reserva total del valor disponible a los competidores, los proveedores y los compradores crece. La reserva total del valor disponible para los competidores, los proveedores y los compradores crece. La reserva total de beneficios se expande, por ejemplo, cuando los canales se vuelven más competitivos o cuando una industria descubre un nicho latente de compradores de su producto que en ese momento no está activado. Cuando los productores de refrescos racionalizaron sus redes independientes de envasado para hacerlas más eficaces y efectivas, las compañías de refrescos y las embotelladoras salieron ganando. El valor general también se amplía cuando las empresas trabajan en colaboración con los proveedores para mejorar la coordinación y limitar los costes innecesarios incurridos en la cadena de abastecimiento. Esto reduce la estructura inherente del coste de la industria, permitiendo mayores beneficios, ampliando la demanda al rebajar los precios o ambos aspectos. Además, coincidir en los estándares de calidad puede redundar en los niveles de calidad y de servicio de toda la industria, y por tanto hacer subir los precios, lo cual beneficia a los rivales, los proveedores y a los clientes.

Ampliar la reserva general de beneficios crea oportunidades inmejorables para varios participantes en una industria. También puede reducir el riesgo de rivalidad destructiva que surge cuando los miembros establecidos pretenden alterar la capacidad de negociación o captar más nicho de mercado. Sin embargo, ampliar la cuota no reduce la importancia de la estructura industrial. Las cinco fuerzas determinarán en última instancia el modo en que esa cuota se divide. Las empresas más exitosas son las que amplían la reserva de beneficios de la industria de modo que puedan compartir desproporcionadamente los beneficios.

Definir la industria

Las cinco fuerzas competitivas también resultan claves para definir la industria (o industrias) relevante en las que compite una empresa. Si se trazan correctamente las fronteras de una industria y se delimita el espacio real de competencia, se clarificarán las causas de la rentabilidad y se dilucidará la unidad más adecuada para determinar la estrategia. Una empresa necesita una estrategia separada para cada industria. Los errores en la definición de una industria realizados por los competidores presentan oportunidades para definir posturas estratégicas ventajosas. (Véase «Definir la industria relevante» en la pág. 38.)

Definir correctamente la industria

Definir la industria en la que se produce la competencia es importante para obtener un análisis sectorial óptimo, por no mencionar el desarrollo de la estrategia y la demarcación de la unidad de negocio. Los errores de estrategia surgen al confundir la industria relevante o predominante, definirla en términos demasiado amplios o demasiado concretos. Si se define la industria a grandes rasgos, se difuminan las diferencias entre los productos, los clientes, o las regiones geográficas que son importantes para la competitividad, el posicionamiento estratégico y la rentabilidad. Definir la industria en términos demasiado concretos pasa por alto las características comunes y los vínculos entre productos relacionados o mercados geográficos que son de crucial importancia para obtener una ventaja competitiva. Además, los estrategas deben ser sensibles a la posibilidad de cambios en las fronteras de una industria.

Las fronteras de una industria están compuestas por dos dimensiones primarias. Primero está *el alcance de los productos o servicios*. Por ejemplo, ¿el aceite de motor que emplean los coches parte de la misma industria que el aceite de motor de los camiones pesados y los motores de turbina, o pertenecen a industrias distintas? La segunda dimensión es *el alcance geográfico*. La mayoría de industrias están presentes en muchas partes del mundo. Sin embargo, ¿la competitividad queda restringida a nivel de estado o tiene lugar a nivel nacional? ¿La competitividad ocurre entre regiones, como Europa o Norteamérica, o existe una única industria global?

Las cinco fuerzas son la herramienta básica para resolver estas cuestiones. Si la estructura de una industria de dos productos es la misma o muy parecida (es decir, si cuentan con los mismos compradores, proveedores, barreras de entrada, etcétera), entonces es mejor tratar esos productos como parte de la misma industria. Si la estructura de la industria difiere en gran medida, entonces cabe entenderlos como pertenecientes a industrias separadas.

En los lubricantes, el aceite utilizado en los coches es parecido o incluso idéntico al que emplean los camiones, pero los parecidos acaban aquí. El aceite del motor en el sector automotriz se vende a clientes muy repartidos y poco entendidos en la materia, utilizando numerosos canales que suelen ejercer una gran influencia. También se invierte en grandes campañas de publicidad. Los productos se envasan en pequeños paquetes y los costes logísticos son elevados, lo cual exige un mínimo de producción local. Los lubricantes para camiones y generadores se venden a compradores totalmente distintos y de una forma diametralmente diferente, porque además se emplea una cadena de suministro separada. La estructura de la industria (la influencia del comprador, las barreras de entrada, etcétera) es sustancialmente distinta. El aceite para vehículos automotrices pertenece a una industria diferente al

aceite para camiones y turbinas. La rentabilidad de la industria será distinta en ambos casos, y una compañía de lubricantes necesitará una estrategia separada para competir en cada área.

Las diferencias en las cinco fuerzas competitivas también revelan el alcance geográfico de la competitividad. Si una industria posee una estructura similar en cada país (rivales, compradores, etcétera), cabe suponer que la competencia es global, y las cinco fuerzas analizadas desde una perspectiva global marcarán la rentabilidad media. Si una industria tiene estructuras muy distintas en regiones geográficas diferenciadas, entonces cada región puede constituir una industria individual. De lo contrario, la competitividad habría remarcado las diferencias. Las cinco fuerzas analizadas en cada región determinarán el grado de rentabilidad.

El alcance de las diferencias en las cinco fuerzas en productos relacionados o repartidos en distintas zonas geográficas es una cuestión de grado, por eso la definición de una industria suele ser una cuestión de juicio. Una regla de oro es que cuando las diferencias de una fuerza son muy marcadas, e implican a más de una fuerza, entonces tenemos a industrias diferenciadas.

Sin embargo, afortunadamente, aunque las fronteras de una industria se tracen incorrectamente, un análisis cuidadoso de las cinco fuerzas siempre revela amenazas competitivas importantes. Un producto que esté íntimamente relacionado pero ausente en la definición de la industria aparecerá como sustitutivo, por ejemplo, o los competidores que parecían rivales se reconocerán como posibles aspirantes. Al mismo tiempo, el análisis de las cinco fuerzas debería revelar grandes diferencias entre industrias muy amplias que indican la necesidad de ajustar los límites de la industria y su estrategia.

Competitividad y valor

Las fuerzas competitivas revelan los motores de la competencia en una industria. Un estratega de la compañía que comprenda que la competitividad se extiende más allá de los rivales existentes detectará mayores amenazas competitivas y estará mejor equipado para afrontarlas. Al mismo tiempo, pensar de forma global en la estructura de un sector puede destapar una serie de oportunidades: las diferencias en los clientes, los proveedores, los sustitutivos, los aspirantes y los rivales que pueden convertirse en la base de distintas estrategias que conduzcan a una mejora en el rendimiento. En un mundo de competitividad abierta y cambio continuo, es más importante que nunca aprender a pensar en la competitividad en términos estructurales.

Comprender la estructura de un sector es igual de importante para los inversores que para los directivos. Las cinco fuerzas competitivas revelan si una industria es realmente atractiva y ayudan a los inversores a anticipar cambios positivos o negativos

en la estructura industrial antes de que sean demasiado graves. Las cinco fuerzas distinguen los baches a corto plazo de los cambios estructurales y permiten a los inversores aprovecharse del optimismo o pesimismo indebidos. Cuesta menos identificar a las empresas cuyas estrategias tienen un potencial transformador de la industria. Esta forma profunda de pensar acerca de la competencia es una forma más efectiva de lograr un auténtico éxito en las inversiones que los cálculos financieros y la tendencia a la extrapolación que predominan en el análisis actual de la inversión.

Si tanto los ejecutivos como los inversores se fijaran de este modo en la competitividad, los mercados de capital serían una fuerza más eficaz para el éxito de una compañía y la prosperidad económica en general. Los ejecutivos e inversores deberían centrarse en los mismos aspectos fundamentales que impulsan la rentabilidad sostenida. El diálogo entre inversores y ejecutivos debería centrarse en lo estructural, no en lo transitorio. Piense en las mejoras del rendimiento que tendríamos en las empresas —y en el conjunto de la economía— si toda la energía invertida en «agradar al mercado» se redirigiera a los factores que crean auténtico valor económico.

2

¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA?[17]

MICHAEL E. PORTER

La estrategia no es eficacia operativa

LOS DIRECTIVOS LLEVAN CASI DOS décadas aprendiendo a jugar con las nuevas reglas. Las empresas deben ser flexibles para responder rápidamente a los cambios de la competencia y del mercado. Deben compararse continuamente con las mejores para optimizar sus prácticas. Deben subcontratar decididamente para conseguir eficiencia. Además, deben cultivar unas cuantas competencias esenciales en la carrera por aventajar a sus rivales.

El posicionamiento, que una vez fue el centro de la estrategia, ya no goza del favor de los expertos, porque es demasiado estático para los dinámicos mercados y las cambiantes tecnologías actuales. Según la nueva doctrina, los rivales pueden copiar rápidamente cualquier nueva posición de mercado, y la ventaja competitiva es, en el mejor de los casos, temporal.

Sin embargo, estas afirmaciones son medias verdades peligrosas, y están haciendo que sean cada vez más las empresas que se lanzan a librar unas batallas que destruyen a todos los que participan en ellas. Es cierto que algunas barreras contra la competencia están desapareciendo al compás de la liberalización y de la mundialización de los mercados. Es cierto que las empresas han hecho bien en esforzarse para ser más estilizadas y más ágiles. Sin embargo, lo que algunos han dado en llamar *hipercompetencia* es, en muchos sectores, un problema que esos sectores se han buscado, no el resultado inevitable de los cambios en el modelo de competencia.

La raíz del problema se encuentra en la confusión entre eficacia operativa y estrategia. La búsqueda de productividad, calidad y rapidez ha engendrado un número notable de herramientas de gestión: la calidad total, la evaluación comparativa, y la competencia en tiempo, la subcontratación, la creación de asociaciones, la reingeniería, la gestión del cambio. Aunque en muchos casos las mejoras operativas obtenidas han sido espectaculares, muchas empresas se sienten frustradas ante la imposibilidad de convertir estas mejoras en rentabilidad sostenible. Poco a poco, de manera casi

imperceptible, las herramientas de gestión han ocupado el lugar de la estrategia. Los directivos se esfuerzan para mejorar en todos los frentes, pero se alejan más y más de posiciones competitivas viables.

La eficacia operativa: necesaria, pero no suficiente

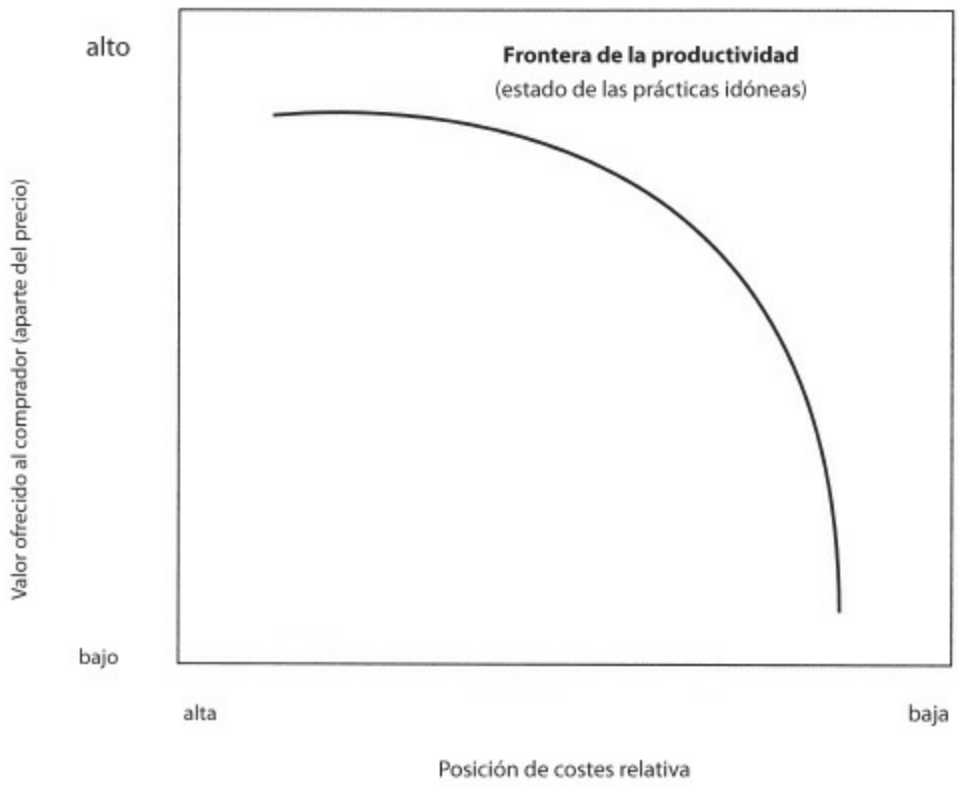
Tanto la eficacia operativa como la estrategia son esenciales para conseguir grandes resultados, lo que, en última instancia, es el objetivo prioritario de cualquier empresa. En cualquier caso, funcionan de manera muy diferente.

Una empresa solo puede obtener mejores resultados que sus rivales si consigue establecer una diferencia que pueda mantener. Debe ofrecer un valor mayor a sus clientes, o un valor igual a un coste inferior, o ambas cosas. A partir de ese punto, entra en funcionamiento la aritmética de la mayor rentabilidad: ofrecer un valor mayor permite a la empresa cobrar precios unitarios medios superiores; una eficacia mayor da como resultados menores costes unitarios medios.

En última instancia, todas las diferencias de precio o coste entre empresas tienen su origen en los cientos de actividades necesarias para crear, producir, vender y prestar o entregar sus productos o servicios, actividades como las visitas a los clientes, el montaje de los productos acabados o la formación de los trabajadores. Los costes nacen con la realización de esas actividades, y las ventajas de costes se obtienen realizando determinadas actividades con más eficacia que los competidores. De la misma manera, la diferenciación surge tanto de la elección de actividades como de la forma de realizarlas. Las actividades, por lo tanto, son la unidad básica de ventaja competitiva. En general las ventajas y las desventajas surgen del conjunto de actividades de la empresa, no solo de algunas de ellas. [18]

La eficacia operativa consiste en realizar actividades similares *mejor* que los rivales. La eficacia operativa comprende la eficiencia, pero no es su único elemento. Se refiere a las prácticas que permiten a la empresa utilizar mejor los recursos, por ejemplo, reduciendo defectos en los productos o desarrollando más rápidamente unos productos mejores. En contraste, el posicionamiento estratégico entraña la realización de *actividades diferentes* de las de los rivales, o la realización de actividades similares *de forma diferente* (Véase la figura 2.1.)

FIGURA 2.1
Eficacia operativa y posicionamiento estratégico



Entre las empresas existen diferencias de eficacia operativa. Algunas empresas parecen capaces de sacar más partido a sus recursos que otras porque han eliminado el derroche de esfuerzos, emplean una tecnología más avanzada, motivan mejor a los empleados o saben mejor cómo llevar algunas actividades o conjuntos de actividades. Estas diferencias de eficacia operativa son una fuente importante de diferencias de rentabilidad entre competidores, porque afectan directamente a su posición relativa de costes y a su nivel de diferenciación.

Las diferencias de eficacia operativa se encontraban en el centro del desafío planteado por los japoneses a las empresas occidentales en los años ochenta. Los japoneses gozaban de tanta ventaja sobre sus rivales en cuestión de eficacia operativa que tenían unos costes inferiores y una calidad superior al mismo tiempo. Merece la pena detenerse en esta cuestión, porque buena parte de la teoría más reciente sobre la competencia se basa en ella. Imaginemos por un momento que existe una frontera de la productividad, determinada por la suma de las prácticas idóneas existentes en un momento determinado. Pensemos que es el máximo valor que una empresa que ofrece un producto o servicio determinado puede crear a un coste dado, empleando las mejores tecnologías, capacidades, técnicas de gestión y recursos adquiridos. La *frontera de la productividad* puede aplicarse a actividades individuales, a grupos de actividades conexas, como la tramitación de pedidos y la producción, y al conjunto de actividades de

la empresa. Cuando una empresa mejora su eficacia operativa, se acerca a la frontera. Para lograr esas mejoras se necesita una inversión de capital, un personal diferente o, simplemente, una forma nueva de llevar la empresa.

La frontera de la productividad se desplaza constantemente hacia el exterior con la aparición de nuevas tecnologías, nuevos sistemas de gestión y nuevos medios. Los ordenadores portátiles, las comunicaciones móviles, Internet y programas informáticos como Lotus Notes, por ejemplo, han redefinido la frontera de la productividad en el campo de la venta personal y han generado ricas posibilidades de conectar esa actividad con otras actividades como la tramitación de pedidos y el servicio posventa. De la misma manera, la producción estilizada, que agrupa a una familia de actividades, ha permitido conseguir sustanciales mejoras en la productividad de la fabricación y en la utilización de las instalaciones.

Durante la última década, por lo menos, los directivos se han preocupado de mejorar la eficacia operativa. A través de programas como la gestión de la calidad total, la competencia en tiempo y la evaluación comparativa han cambiado la forma de llevar a cabo sus actividades, para eliminar ineficacias, aumentar la satisfacción del cliente y emplear unas prácticas idóneas. Con la esperanza de mantenerse al tanto de las modificaciones experimentadas en la frontera de la productividad, los directivos han adoptado la mejora continua, la concesión de autonomía a los empleados, la gestión del cambio y lo que ha dado en denominarse «organización discente». La extensión de la subcontratación y de las empresas virtuales obedece al creciente reconocimiento de que es difícil realizar todas las actividades con la misma productividad que los especialistas.

Al avanzar hacia la frontera, es frecuente que las empresas mejoren simultáneamente en diferentes dimensiones. Por ejemplo, los fabricantes que adoptaron la práctica japonesa de los rápidos cambios de productos durante los años ochenta pudieron reducir los costes y a la vez mejorar la diferenciación. La aparente imposibilidad de lograr de manera simultánea ciertas ventajas —reducir defectos y reducir costes, por ejemplo— resultó ser una ilusión causada por defectos de eficacia operativa. Los directivos han aprendido que no tienen que renunciar a una para conseguir otra.

La mejora constante en la eficacia operativa es necesaria para conseguir una mayor rentabilidad. Pero, por lo general, no es suficiente. Son pocas las empresas que han conseguido competir con éxito basándose en la eficacia operativa durante un período extenso; además, cada vez resulta más difícil mantener la ventaja sobre los rivales con ese método. Esto es así, sobre todo, por la rápida difusión de las prácticas idóneas. Los competidores pueden imitar rápidamente técnicas de gestión, nuevas tecnologías, mejoras de la productividad, mejoras de los factores y formas superiores de satisfacer las necesidades de los clientes. Las soluciones más genéricas —las que pueden emplearse en

múltiples entornos— son las que más rápidamente se difunden. Solo hay que observar la proliferación de técnicas de mejora de la eficacia operativa, que se ha visto acelerada por el apoyo de los asesores.

La competencia por mejorar la eficacia hace que la frontera de la productividad se desplace hacia el exterior y que se eleve el listón para todos. No obstante, aunque esta competencia trae una mejora absoluta de la eficacia operativa, nadie aventaja a nadie. Esto se puede apreciar en el sector de la impresión comercial de Estados Unidos, que mueve más de 5.000 millones de dólares al año. Los principales participantes —R.R. Donnelley & Sons Company, Quebecor, World Color Press y Big Flower Press— compiten codo con codo: atienden a todo tipo de clientes, ofrecen la misma gama de tecnologías de impresión (huecograbado y rotativa de «offset»), hacen fuertes inversiones en los mismos equipamientos innovadores, trabajan cada vez más rápido y reducen las dimensiones de la plantilla. Los importantes aumentos de productividad que se obtienen benefician a los clientes y a los proveedores de bienes de equipo, pero no redundan en una mejora de la rentabilidad de esas empresas. Hasta el líder del sector, Donnelley, ha visto como su margen de beneficio, que durante los años ochenta se mantuvo por encima del 7%, se ha reducido a menos del 4,6% en 1995. Esto mismo se está repitiendo en un sector tras otro. Incluso los japoneses, los pioneros de la nueva competencia, están sufriendo una persistente reducción de los márgenes de beneficio. (Véase el recuadro «Las empresas japonesas no suelen tener una estrategia».)

Las empresas japonesas no suelen tener una estrategia[a]

Los japoneses desataron una revolución mundial en el terreno de la eficacia operativa durante los años setenta y ochenta, aplicando por primera vez prácticas como la gestión de la calidad total y la mejora continua. Gracias a ello, los fabricantes japoneses disfrutaron de unas sustanciales ventajas en coste y en calidad durante muchos años.

Sin embargo, las empresas japonesas rara vez han desarrollado posiciones estratégicas claras como las que se explican en este artículo. Las que lo han hecho —Sony, Canon y Sega, por ejemplo— son la excepción, no la regla. La mayoría de las empresas japonesas se imitan y se copian unas a otras. Todos los rivales ofrecen todas o casi todas las variedades, características y servicios; emplean todos los canales de distribución y se imitan las fábricas unos a otros.

Los peligros de la competencia al estilo japonés son ahora más fáciles de apreciar. En los años ochenta, cuando los rivales operaban a gran distancia de la frontera de la productividad, parecía posible imponerse indefinidamente tanto en costes como en calidad. Las empresas japonesas eran capaces de crecer en un mercado interior en expansión y de penetrar en los mercados internacionales.

Parecían imparables. Sin embargo, cuando se ha reducido la distancia en eficacia operativa, las empresas japonesas han caído en una trampa que ellas mismas se habían preparado. Si quieren escapar de las batallas mutuamente destructivas que están arrasando sus resultados, las empresas japonesas tendrán que aprender estrategia.

Para hacerlo, tendrán que superar fuertes barreras culturales. Japón tiene una conocida predisposición hacia el consenso, y las empresas tienen una marcada tendencia a moderar las diferencias entre las personas, en vez de acentuarlas. La estrategia, por el contrario, significa hacer elecciones difíciles. Los japoneses también tienen una arraigada tradición de servicialidad que los predispone a esforzarse por satisfacer cualquier necesidad que manifieste el cliente. Las empresas que compiten de esa forma acaban difuminando su posicionamiento diferenciador y haciendo de todo para todos los clientes.

---

a. Este apunte sobre Japón está tomado de la investigación realizada por el autor Hirotaka Takeuchi, con la colaboración de Mariko Sakakibara.

El segundo motivo de que la mejora de la eficacia operativa sea insuficiente —la convergencia de los competidores— actúa de una forma más sutil e insidiosa. Cuanto más recurren las empresas a la evaluación comparativa, más parecidas acaban siendo. Cuanto más recurren los rivales a subcontratar actividades con terceros eficientes, que con frecuencia son los mismos para todos, más genéricas acaban siendo esas actividades. A medida que los rivales se imitan unos a otros en cuestión de calidad, de rapidez o de vinculación con los proveedores, las estrategias van convergiendo, y la competición se convierte en una serie de carreras por idénticas vías, en las que nadie puede ganar. La competencia basada exclusivamente en la eficacia operativa es mutuamente destructiva, y conduce a guerras de desgaste que únicamente pueden detenerse limitando la competencia.

La reciente oleada de concentración de empresas que se ha experimentado en múltiples sectores tiene sentido en el contexto de la competencia en eficacia operativa. Impulsadas por la necesidad de mejorar el rendimiento, pero carentes de visión estratégica, las empresas no han tenido mejor idea que comprar a sus rivales. Los competidores que quedan al final son aquellos que han conseguido sobrevivir a los otros, no las empresas que tenían verdaderas ventajas.

Después de una década de impresionantes aumentos de eficacia operativa, muchas empresas se están enfrentando a un descenso de los beneficios. Los directivos tienen grabada a fuego en el cerebro la mejora continua. Sin embargo, los instrumentos de esa mejora, empleados de forma irreflexiva, han impulsado a las empresas hacia la imitación

y la homogeneidad. Gradualmente, los directores han dejado que la eficacia operativa suplantase a la estrategia. El resultado ha sido una competencia de suma cero, unos precios estáticos o en descenso y unas presiones sobre los costes que comprometen la capacidad de las empresas para invertir a largo plazo en el negocio.

La estrategia se basa en unas actividades singulares

La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor. (Véase el recuadro «Encontrar posiciones nuevas: la ventaja de los emprendedores».)

Southwest Airlines Company, por ejemplo, ofrece un servicio de vuelos de corta distancia y bajo coste entre ciudades de dimensiones medianas y entre aeropuertos secundarios de grandes ciudades. Southwest evita los grandes aeropuertos y no realiza vuelos de grandes distancias. Su clientela está compuesta por ejecutivos, familias y estudiantes. Las frecuentes salidas de Southwest y sus reducidas tarifas atraen a los clientes sensibles al precio que, en otro caso, se desplazarían en autobús o en coche, y a los viajeros que buscan un servicio oportuno, que elegirían a otra línea aérea de servicios plenos en otras rutas.

La mayoría de los ejecutivos definen el posicionamiento estratégico en función de sus clientes: «Southwest Airlines atiende a los viajeros que son sensibles al precio o buscan un servicio oportuno», por ejemplo. Sin embargo, la esencia de la estrategia está en las actividades, en la decisión de realizarlas de manera diferente que los rivales. Si no se cumple esta premisa, la estrategia no es más que un eslogan comercial que no soportará la competencia.

Una línea de servicios plenos está configurada para trasladar a los viajeros desde cualquier punto A hasta cualquier punto B. Para llegar a un número de destinos mayor y para atender a los pasajeros que tienen que hacer transbordos, las líneas de servicios plenos emplean un sistema radial con centro en los principales aeropuertos. Para atraer a los pasajeros amantes de la comodidad, ofrecen un servicio de primera clase o de clase *business*. Para atender a los pasajeros que han de cambiar de avión, coordinan los horarios y facturan y trasladan el equipaje de un avión a otro. Como algunos vuelos duran muchas horas, las líneas aéreas de servicios plenos ofrecen comidas a bordo.

Southwest, por el contrario, adapta todas sus actividades para ofrecer un servicio oportuno y barato en su tipo peculiar de ruta. Mediante una rápida rotación en los muelles de embarque, que dura únicamente 15 minutos, Southwest consigue que sus aparatos vuelen más horas que los de los rivales, y ofrece salidas más frecuentes con un número inferior de aviones. Southwest no ofrece comidas a bordo, ni reserva asientos, ni transborda equipajes ni tiene departamentos de primera. La adquisición automatizada de

billetes en la puerta de embarque anima a los clientes a prescindir de las agencias de viaje, con lo que Southwest se ahorra sus comisiones. La flota homogénea de Boeings 737 incrementa la eficiencia de mantenimiento.

Southwest ha conseguido defender una posición estratégica singular y valiosa, que se basa en un conjunto de actividades adaptado a las necesidades de sus clientes. En las rutas atendidas por Southwest, una compañía aérea de servicios plenos no conseguirá nunca ser tan oportuna ni tan económica. (Véase la figura 2.2.)

Encontrar posiciones nuevas: la ventaja de los emprendedores

La competencia estratégica podría decirse que es el proceso de descubrimiento de nuevas posiciones que atraen a clientes de empresas establecidas o que captan para el mercado a clientes nuevos. Por ejemplo, los almacenes que ofrecen gran variedad dentro de una única clase de productos les quitan cuota de mercado a los grandes almacenes de línea amplia que ofrecen una selección más limitada de muchas clases de productos. Los catálogos de venta por correo captan a los clientes que buscan comodidad. En principio, tanto las empresas asentadas como las nuevas se enfrentan a las mismas dificultades a la hora de encontrar nuevas posiciones estratégicas. En la práctica, las empresas que empiezan desde cero casi siempre tienen ventaja.

Los posicionamientos estratégicos no suelen saltar a la vista, y para identificarlos se necesita intuición y creatividad. Las empresas que empiezan suelen descubrir posiciones singulares que siempre han estado ahí pero han pasado inadvertidas para los competidores existentes. Ikea, por ejemplo, identificó un grupo de clientes en quienes nadie se había fijado o que habían recibido una atención deficiente. La entrada de Circuit City Stores en el sector de los coches usados, a través de CarMax, se basa en una nueva forma de trabajar —arreglo a fondo de los automóviles, garantía del producto, precios sin regateos, facilidades de pago— que siempre podrían haber adoptado las empresas establecidas en el sector.

Las empresas nuevas pueden prosperar ocupando una posición que un competidor ocupó en el pasado y que ha acabado abandonando después de años de imitación y de dispersión de actividades. Y las empresas que provienen de otros sectores pueden crear nuevas posiciones gracias a las actividades distintivas tomadas de sus otros negocios. CarMax se basa en gran medida en la experiencia de Circuit City en la gestión de existencias, el crédito y otras actividades propias del comercio de electrónica de consumo.

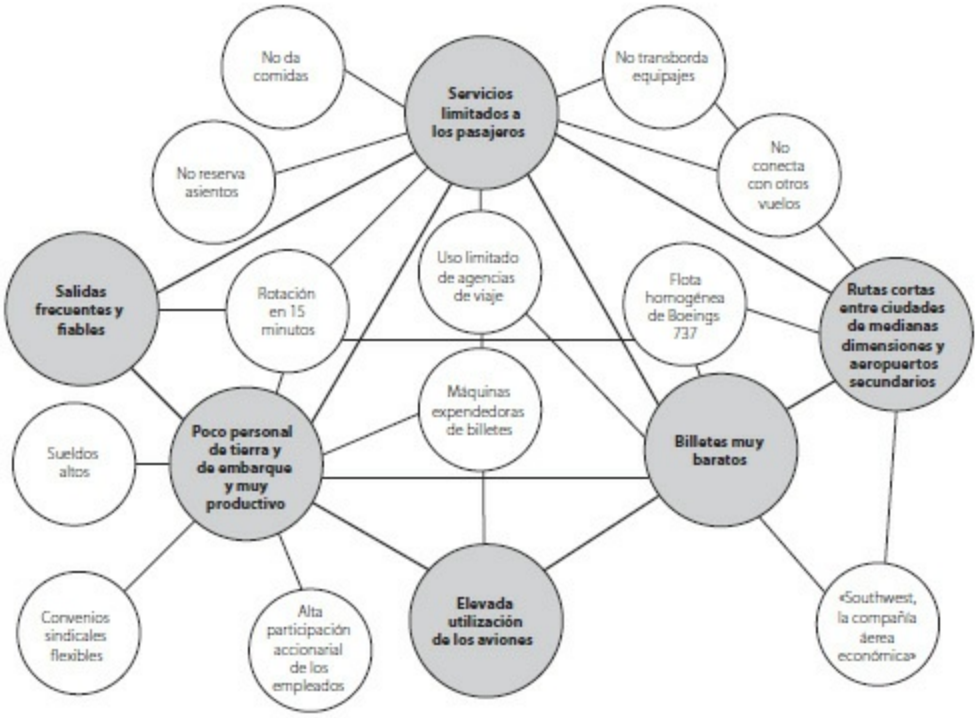
Más habitualmente, sin embargo, aparecen nuevas posiciones a consecuencia de un cambio. Surgen nuevos grupos de clientes o nuevas ocasiones de compra; aparecen nuevas necesidades al evolucionar la sociedad; aparecen nuevos canales

de distribución; salen al mercado nuevas máquinas o nuevos sistemas de información. Cuando se producen estos cambios, los nuevos competidores, que no están lastrados por el pasado del sector, pueden percibir más fácilmente las posibilidades que encierra la nueva forma de competir. A diferencia de las empresas asentadas, las nuevas pueden ser más flexibles porque no tienen que renunciar a sus actividades existentes.

Ikea, empresa minorista que vende muebles en todo el mundo y está domiciliada en Suecia, también tiene un posicionamiento estratégico claro. Ikea apunta a los compradores jóvenes que quieren muebles con estilo a un coste reducido. Lo que hace que este concepto comercial se convierta en un posicionamiento estratégico es el conjunto de actividades adaptadas que hacen que funcione. Como Southwest, Ikea ha decidido realizar sus actividades de manera diferente que sus rivales.

Pensemos en la típica tienda de muebles. En las salas de exposición se exhiben muestras de la mercancía. En una zona puede haber 25 sofás; en otra habrá cinco mesas de comedor. No obstante, estos artículos son solo una pequeña fracción de las opciones que tiene el cliente. Hay docenas de muestrarios de tejidos, maderas y estilos alternativos, con lo que los clientes tendrán miles de variantes para elegir. Frecuentemente, los vendedores tienen que guiar a los clientes por la tienda, respondiendo a sus preguntas y ayudándoles a orientarse por este laberinto de opciones. Cuando el cliente elige un producto, el pedido se remite al fabricante, que suele ser un tercero. Con suerte, el mueble será entregado en el domicilio del cliente en un plazo de entre seis y ocho semanas. Esta cadena de valor lleva al máximo la adaptación a medida y el servicio, pero lo hace a un coste muy elevado.

FIGURA 2.2
Sistema de actividades de Southwest Airlines



Por el contrario, Ikea atiende a clientes que están dispuestos a renunciar al servicio a cambio de una reducción del coste. En vez de tener a un vendedor que guíe a los clientes por la tienda, Ikea sigue un modelo de autoservicio que se basa en unas amplias y claras salas de exhibición. En vez de recurrir exclusivamente a fabricantes independientes, Ikea diseña muebles modulares de bajo coste y fácil montaje, en consonancia con su posicionamiento. En sus enormes establecimientos, Ikea muestra todos los productos organizados en entornos que imitan habitaciones, para que los clientes no necesiten de un decorador que les ayude a conjuntar los muebles. Junto a las salas de exposición hay una sección de almacén en la cual están los productos embalados sobre palés. Los clientes cogen los productos que les interesan en el almacén y los transportan hasta su casa; Ikea vende bacas para coche, que se pueden devolver, a cambio de un reembolso íntegro, en la siguiente visita.

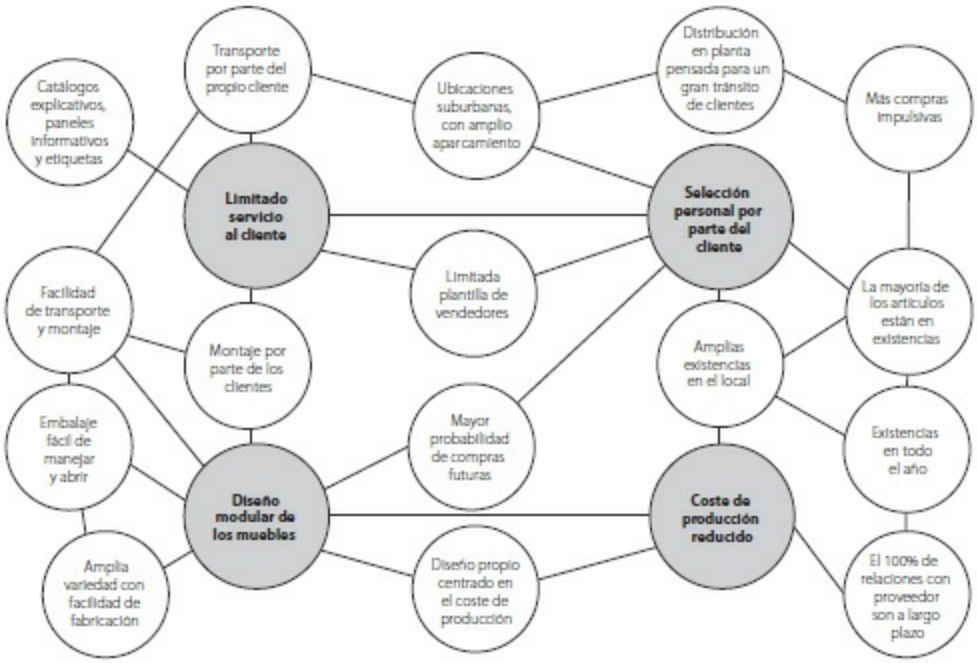
Aunque buena parte de su posición de bajo coste deriva del hecho de que el montaje de los muebles corre a cargo de los clientes, Ikea tiene una serie de servicios adicionales que sus competidores no ofrecen. El servicio de guardería es uno de ellos. Los horarios prolongados son otro. Estos servicios están perfectamente coordinados con las necesidades de sus clientes, que son jóvenes, no tienen mucho dinero, seguramente tienen hijos (pero no niñera) y, como trabajan, han de ir de tiendas fuera de las horas de trabajo. (Véase la figura 2.3.)

Los orígenes de las posiciones estratégicas

Las posiciones estratégicas surgen de tres fuentes diferentes, que no son mutuamente excluyentes y que frecuentemente se solapan. En primer lugar, el posicionamiento se puede basar en la producción de un subconjunto de los servicios o productos del sector. Esto es lo que yo denomino *posicionamiento basado en la variedad*, porque se basa en la elección de unas variedades de productos o servicios, no de unos segmentos de clientes. El posicionamiento basado en la variedad resulta económicamente razonable cuando es la empresa la que mejor puede producir ciertos productos o servicios, empleando un conjunto distintivo de actividades.

Jiffy Lube International, por ejemplo, está especializada en engrase y cambio de aceite y no ofrece ningún otro servicio de reparación o mantenimiento. Su cadena de valor da un servicio más rápido a un coste inferior al de los talleres de servicios completos. La oferta de Jiffy Lube es tan atractiva que muchos clientes subdividen su demanda, recurriendo al competidor especializado para los cambios de aceite y acudiendo a los rivales para los otros servicios.

FIGURA 2.3
Representación gráfica de los sistemas de actividades



Las representaciones gráficas de los sistemas de actividades, como ésta, que corresponde a Ikea, muestran de qué manera la posición estratégica de la empresa está contenida en un conjunto de actividades específicamente diseñadas para materializarla. En empresas con una clara posición estratégica se pueden identificar unos cuantos conceptos estratégicos de nivel superior (círculos sombreados) que se llevan a la práctica mediante una serie de actividades estrechamente vinculadas entre sí (círculos blancos).

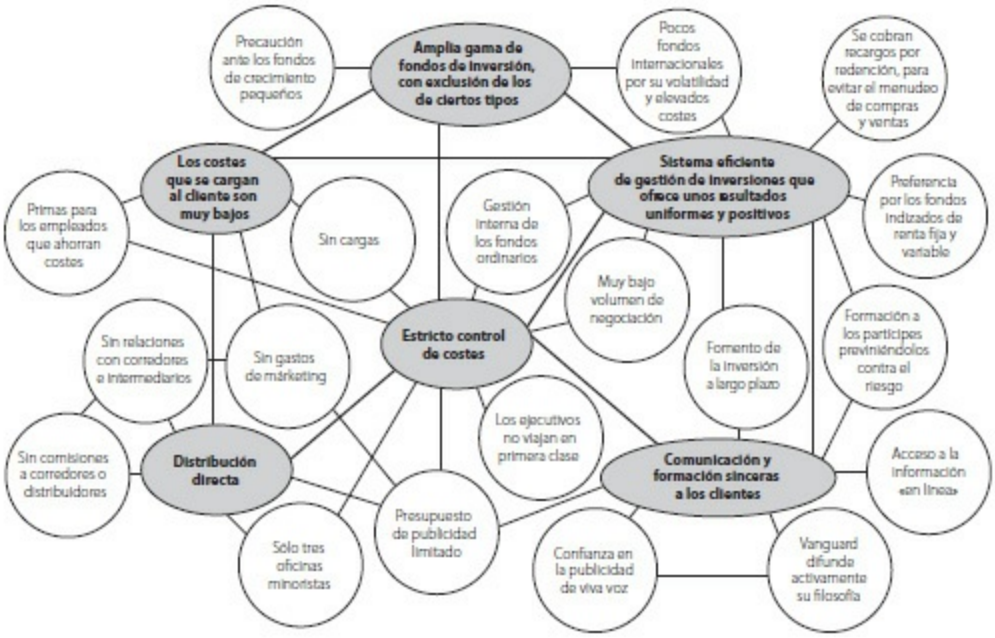
The Vanguard Group, líder en el sector de los fondos de inversión, es otro ejemplo de posicionamiento basado en la variedad. Vanguard ofrece una amplia gama de fondos de inversión en renta variable, renta fija y dinero, con unos rendimientos previsibles y unos costes mínimos. El criterio de inversión de la empresa sacrifica deliberadamente la posibilidad de obtener unos rendimientos espectaculares en un año determinado a cambio de obtener unos buenos resultados a lo largo de todos los años. Vanguard tiene fama, por ejemplo, por sus fondos indizados. No especula en tipos de interés y se mantiene alejada de los grupos de acciones estrechos. Los gestores de los fondos mantienen unos niveles de negociación reducidos, lo que hace que los gastos sean moderados; además, la empresa trata de disuadir a sus clientes de que realicen compras y ventas rápidas, porque al hacerlo aumentan los costes y el gestor del fondo puede verse obligado a negociar valores para modificar la distribución del capital y captar efectivo con que abonar las redenciones de las participaciones. Vanguard también mantiene un criterio de economía en la distribución, el servicio al cliente y el marketing. Muchos inversionistas tienen uno o varios fondos Vanguard en su cartera, a la vez que participan en fondos de otras sociedades de inversión más especializados o más dinámicos.

Las personas que recurren a Vanguard o a Jiffy Lube lo hacen porque los servicios de estas empresas son los mejores en su campo. El posicionamiento basado en la variedad puede servir para atender a una amplia gama de clientes, pero la mayoría de éstos solo podrán satisfacer una parte de sus necesidades en las empresas que empleen este tipo de posicionamiento. (Véase la figura 2.4.)

Una segunda base para el posicionamiento consiste en atender la mayoría o todas las necesidades de un grupo determinado de clientes. Es lo que yo denomino *posicionamiento basado en las necesidades*, que se acerca más a la forma de pensar tradicional que consiste en dirigirse a un conjunto de clientes. Aparece cuando hay grupos de clientes con diferentes necesidades y cuando un conjunto adaptado de actividades puede atenderlas de manera idónea. Algunos grupos de clientes son más sensibles a los precios que otros, exigen diferentes características en los productos y necesitan diferentes cantidades de información, apoyo y servicios. Los clientes de Ikea son un buen ejemplo de este tipo de grupos. Ikea trata de satisfacer todas las necesidades de sus clientes en cuanto a mobiliario para el hogar, no algunas necesidades.

Una variante del posicionamiento basado en las necesidades se da cuando el mismo cliente tiene diferentes necesidades en diferentes momentos o en diferentes tipos de operaciones. La misma persona, por ejemplo, puede tener unas necesidades cuando viaja por negocios y otras cuando viaja por placer con la familia. Los compradores de latas —los fabricantes de bebidas, por ejemplo— satisfacen diferentes necesidades comprando al proveedor principal y comprando a un proveedor secundario.

FIGURA 2.4
Sistema de actividades de Vanguard



Las representaciones gráficas de los sistemas de actividades pueden ser útiles para examinar y reforzar la adecuación estratégica. El proceso debería estar guiado por varias preguntas. Primera: ¿es cada una de las actividades coherente con el posicionamiento general; las variedades producidas, las necesidades atendidas y el tipo de clientes a que se tiene acceso? Pida a los responsables de cada actividad que identifiquen de qué manera las otras actividades realizadas en la empresa mejoran o deterioran su rendimiento. Segunda: ¿hay manera de potenciar el reforzamiento mutuo de las actividades y grupos de actividades? Tercera: ¿ se podría eliminar la necesidad de ciertas actividades introduciendo cambios en otras?

Intuitivamente, la mayoría de los directivos conciben sus servicios en función de las necesidades que satisfacen. Sin embargo, hay un elemento del posicionamiento basado en las necesidades que no es intuitivo en absoluto, y que frecuentemente se pasa por alto. Las diferencias de necesidades no dan lugar a posiciones significativas salvo que el conjunto idóneo de actividades para satisfacer esas necesidades *también* sea diferente. Si no fuera así, todos los competidores podrían satisfacer las mismas necesidades, y el posicionamiento no tendría nada de singular ni de valioso.

En la banca para particulares, por ejemplo, Bessemer Trust Company se dirige a familias que tengan como mínimo cinco millones de dólares para invertir y que quieran conservar el capital a la vez que acumulan riqueza. Mediante la asignación de un responsable muy experto a cada 14 familias, Bessemer ha configurado sus actividades para ofrecer un servicio personalizado. Muchas veces, por ejemplo, las reuniones tienen lugar en el rancho del cliente o en su yate, no en la oficina del banco. Bessemer ofrece una amplia gama de servicios adaptados a medida, como la gestión de inversiones y la administración patrimonial, la supervisión de inversiones en petróleo y gas, y la contabilidad de caballos de carreras y aviones privados. Los préstamos, especialidad de

la mayoría de los bancos para particulares, raramente son solicitados por los clientes de Bessemer, y constituyen una pequeñísima fracción de los saldos e ingresos de sus clientes. A pesar de la generosísima retribución de los responsables y del altísimo porcentaje que el coste del personal supone en los gastos de explotación, la diferenciación de Bessemer genera un rendimiento sobre el capital que, según se cree, es el mayor de la banca para particulares.

El banco para particulares de Citibank, por su parte, apunta a clientes que tienen unos fondos mínimos de unos 250.000 dólares y que, a diferencia de los clientes de Bessemer, desean tener un acceso cómodo a préstamos, desde grandes hipotecas hasta financiación de negocios. Los responsables de clientes de Citibank hacen, básicamente, de prestamistas. Cuando los clientes necesitan otros servicios, su responsable les remite a otros especialistas de Citibank, cada uno de los cuales maneja distintos «productos». El sistema de Citibank es menos personalizado que el de Bessemer y le permite tener mayor proporción de clientes por responsable, 125:1. Solo con los mayores clientes se celebran reuniones bianuales en las oficinas. Tanto Bessemer como Citibank han adaptado sus actividades para satisfacer las necesidades de un grupo diferente de clientes particulares. La misma cadena de valor no puede atender de manera provechosa las necesidades de los dos grupos.

La tercera base de apoyo del posicionamiento es la segmentación de los clientes según la forma de acceder a ellos. Aunque las necesidades de unos clientes sean iguales que las de otros, la mejor configuración de las actividades para entrar en contacto con ellos es diferente. Esto es lo que yo denomino *posicionamiento basado en el acceso*. El acceso puede venir determinado por la ubicación geográfica del cliente, por su dimensión o por cualquier característica que requiera un conjunto diferente de actividades para entrar en contacto con los clientes de la mejor manera posible.

La segmentación en función del acceso es menos habitual y peor entendida que las otras dos. Carmike Cinemas, por ejemplo, explota cines exclusivamente en poblaciones de menos de 200.000 habitantes. ¿Cómo consigue Carmike ganar dinero en mercados que no solo son pequeños, sino que además no aceptan unos precios tan elevados como los de las grandes ciudades? Mediante una serie de actividades que han dado como resultado una estructura de costes muy ligera. A los clientes de Carmike, que viven en poblaciones pequeñas, se les puede atender en complejos cinematográficos normalizados, de bajo coste, que tienen menos salas y unos medios de proyección menos avanzados que los de los cines de las grandes ciudades. El sistema de información de la empresa y el proceso de gestión eliminan la necesidad de personal administrativo local: en cada cine solo hay un responsable. Carmike también consigue ventajas de su departamento de compra centralizado, tiene unos costes de alquiler y de personal reducidos (por el tipo de población) y unos gastos generales de solo un 2%, mientras que la media del sector es de un 5%. Al operar en poblaciones pequeñas, Carmike puede además hacer un marketing muy personalizado: el gerente del cine conoce a los

parroquianos y promociona la asistencia mediante contactos personales. Como el cine Carmike es el más importante del lugar, si no el único (el principal competidor suele ser el equipo de fútbol del instituto), la empresa tiene ventaja a la hora de seleccionar las películas y de conseguir unas mejores condiciones por parte de los distribuidores.

La diferenciación entre clientes rurales y clientes urbanos abre también una vía de posicionamiento basado en el acceso. Otra es la distinción entre clientes pequeños y grandes, o entre clientes concentrados y dispersos geográficamente: en cada caso variará la forma idónea de configurar las actividades de marketing, tramitación de pedidos, logística y servicio posventa necesarias para satisfacer las necesidades de la clientela elegida.

El posicionamiento no se limita a crear un hueco de mercado. Una posición, cualquiera que sea el elemento en que se base, puede ser amplia o estrecha. Un competidor especializado, como Ikea, se dirige a las necesidades especiales de un subconjunto de clientes y diseña sus actividades en consecuencia. Los competidores especializados prosperan entre grupos de clientes que reciben más servicio del que necesitan (y que, por lo tanto, tienen que pagar unos precios superiores) o que no reciben los servicios que necesitan (y que, por lo tanto, pagan menos de lo que estarían dispuestos a pagar) cuando son atendidos por competidores que apuntan a un blanco más general. Un competidor de estos últimos —por ejemplo, Vanguard o Delta Airlines— atiende a una amplia gama de clientes, y realiza un conjunto de actividades diseñado para satisfacer sus necesidades comunes. Se desentiende de las necesidades peculiares de los subgrupos de clientes, o las atiende muy someramente. (Véase el recuadro «La conexión con las estrategias genéricas».)

La conexión con las estrategias genéricas

En *Competitive Strategy* (The Free Press, 1985), presenté el concepto de estrategias genéricas —de liderazgo en costes, de diferenciación y de enfoque— para representar las posiciones estratégicas alternativas que pueden darse en un sector. Las estrategias genéricas siguen siendo útiles para caracterizar las posiciones estratégicas en el nivel más sencillo y más amplio. Vanguard, por ejemplo, es un ejemplo de estrategia de liderazgo en costes, mientras que Ikea, con su estrecho grupo de clientes, es un ejemplo de estrategia de enfoque en función de los costes. Neutrogena es una empresa que utiliza la diferenciación y el enfoque. Las bases en las que se puede apoyar el posicionamiento —variedades, necesidades y acceso— llevan el entendimiento de estas estrategias genéricas a un nivel de especificidad mayor. Ikea y Southwest están ambas enfocadas, pero Ikea lo está a las necesidades de un grupo de clientes, mientras que Southwest lo está a una variedad de servicio determinada.

El concepto de las estrategias genéricas presentaba la necesidad de elegir para no quedar atrapado en lo que en aquel momento definí como contradicciones intrínsecas de las diferentes estrategias. La necesidad de optar entre las actividades de posiciones incompatibles explica estas contradicciones. Basta con contemplar el caso de Continental Lite, que intentó, y no pudo, competir de dos formas simultáneamente.

Sea cual sea la base —variedad, necesidades, acceso o una combinación de las tres —, el posicionamiento requiere un conjunto de actividades adaptadas a las circunstancias, porque siempre está en función de unas diferencias en el lado de la oferta, es decir, diferencias en las actividades. No obstante, no puede decirse que en todos los casos el posicionamiento esté en función de diferencias en el lado de la demanda, o de los clientes. Los posicionamientos de variedad y de acceso, en particular, no se basan en *ninguna* diferencia entre los consumidores. Ahora bien, en la práctica, diferencias en la variedad o el acceso suelen acompañar a las diferencias en las necesidades. Por ejemplo, los gustos —es decir, las necesidades— de los clientes de Carmike, que viven en poblaciones pequeñas, se orientan más hacia las comedias, las películas del Oeste, las películas de acción y las películas familiares. Carmike no exhibe películas no recomendadas para mayores de 17 años.

Después de haber definido el posicionamiento, estamos en condiciones de empezar a responder a la pregunta «¿qué es la estrategia?». Es la creación de una posición singular y valiosa que requiere un conjunto diferente de actividades. Si hubiese únicamente una posición ideal, no habría necesidad alguna de estrategia. Las empresas se enfrentarían a un sencillo imperativo: imponerse en la carrera para descubrir esa posición y conquistarla. La esencia del posicionamiento estratégico se encuentra en la elección de actividades diferentes de las que llevan a cabo los rivales. Si un mismo conjunto de actividades fuese el idóneo para producir todas las variedades, para satisfacer todas las necesidades y para acceder a todos los clientes, las empresas podrían pasar fácilmente de una cosa a otra, y la eficacia operativa sería el determinante de los resultados obtenidos por la empresa.

Una posición estratégica sostenible impone renuncias

Elegir una posición singular, no obstante, no basta para garantizar una ventaja sostenible. Una posición valiosa, provocará imitaciones por parte de los demás, que probablemente la copiarán de una de las dos maneras siguientes:

Primera: reposicionándose para igualar a la empresa de mejor rendimiento. J.C. Penney, por ejemplo, se ha reposicionado, pasando de ser un imitador de Sears a convertirse en una cadena minorista más selecta, que presta más atención a la moda. Segunda y mucho más frecuente: practicando la «bilocación». En este caso, el competidor trata de alcanzar las ventajas de la posición que tiene éxito a la vez que mantiene su posición actual. Incorpora nuevas características, servicios o tecnologías a las actividades que ya venía desarrollando.

Para los que afirman que los competidores pueden imitar cualquier posición de mercado, el sector de las líneas aéreas ofrece un perfecto banco de pruebas. A primera vista, parece que cualquier competidor puede imitar las actividades de las demás compañías. Cualquiera puede comprar los mismos aviones, contratar las puertas de embarque y copiar los menús y los servicios de venta de billetes y manipulación de equipajes ofrecidos por las otras líneas aéreas.

Continental Airlines vio los fabulosos resultados que estaba obteniendo Southwest y decidió seguir la segunda vía: a la vez que conservaba su posición como compañía aérea de servicios plenos, Continental trató de igualar a Southwest en una serie de rutas secundarias. Denominó a este nuevo servicio Continental Lite. Eliminó las comidas a bordo y el servicio de primera clase, incrementó la frecuencia de salidas, redujo las tarifas y redujo el período de rotación en las puertas de embarque. Como Continental seguía siendo una compañía de servicios plenos en otras rutas, siguió empleando agencias de viaje y una flota de diversos modelos de aeronaves, y también siguió ofreciendo los servicios de facturación de equipajes y reserva de asientos.

Sin embargo, una posición estratégica no es sostenible si no se renuncia a otras. Se impone la necesidad de optar cuando unas actividades son incompatibles con otras. Por decirlo de una manera sencilla, para tener más de una cosa es necesario tener menos de otra cosa. Una línea aérea puede decidir que va a servir comidas —lo que supone más costes y más tiempo de rotación— o que no las va a servir, pero no puede hacer ambas cosas sin incurrir en importantes ineficiencias.

Las renuncias generan la necesidad de elegir y de protegerse contra los que modifican su posición y los que quieren ocupar dos posiciones a la vez. Pensemos en el jabón Neutrogena. El posicionamiento de Neutrogena Corporation se basa en un jabón «suave para la piel», sin residuos y de pH neutro. Con un gran equipo de vendedores que visitan a los dermatólogos, la estrategia comercial de Neutrogena parece más la de una empresa farmacéutica que la de un fabricante de jabón. Se anuncia en revistas médicas, envía publicidad directa a los médicos, asiste a congresos de medicina y realiza investigación en su Skincare Institute. Para reforzar este posicionamiento, Neutrogena centró originalmente su distribución en farmacias y evitó las promociones con rebaja del precio. Neutrogena utiliza un proceso de fabricación lento, más costoso, para moldear su frágil jabón.

Al elegir esta posición, Neutrogena tuvo que renunciar a los elementos desodorantes y suavizantes que muchos consumidores desean que tenga su jabón. Renunció al gran potencial de venta que se obtiene mediante la distribución en supermercados y mediante las promociones con rebaja del precio. Sacrificó la eficiencia en la producción para conseguir las cualidades de que quería dotar a sus jabones. Con su original posicionamiento, Neutrogena tuvo que renunciar a muchas cosas para conseguir otras, y gracias a ello ha conseguido protegerse de imitadores.

Las renuncias se hacen por tres razones. La primera, para evitar discordancias en la imagen o reputación. Una empresa que tiene fama de ofrecer un tipo de valor puede carecer de credibilidad y desconcertar a los clientes —o incluso socavar su reputación— si empieza a ofrecer otro valor distinto o a ofrecer dos cosas discordantes a la vez. Por ejemplo, al jabón Ivory, con su imagen de jabón clásico, barato, para todos los días, le costaría mucho igualar la alta reputación «médica» de Neutrogena. Los esfuerzos para crear una nueva imagen suelen costar decenas o cientos de millones de dólares en los sectores importantes, lo que supone una importante barrera contra la imitación.

En segundo lugar, y más importante, las renuncias están impuestas por las propias actividades. Las diferentes posiciones (con sus actividades adaptadas a medida) requieren diferentes configuraciones del producto, diferentes medios de producción, diferentes comportamientos por parte de los empleados, diferentes capacidades y diferentes sistemas de gestión. Muchas de las renuncias se deben a la falta de flexibilidad de la maquinaria, del personal o de los sistemas. Cuanto mejor ha configurado Ikea sus actividades para reducir los costes, haciendo que los clientes se encarguen del montaje y el transporte, menos puede satisfacer a los clientes que necesitan más servicios.

No obstante, las renuncias pueden tener un origen aún más básico. En general, se destruye valor cuando la actividad está mal ajustada, por exceso o por defecto, a la finalidad que se persigue. Por poner un ejemplo, si un vendedor determinado fuese capaz de atender magníficamente a un tipo de clientes y mal a otros, encargarle de los segundos sería desperdiciar su talento (y parte de sus costes). Además, la productividad puede mejorar cuando la variación de la actividad es limitada. Facilitando una elevada calidad de asistencia en todo momento, el vendedor y toda la actividad de ventas pueden lograr eficiencias de aprendizaje y de escala.

Por último, las renuncias también pueden venir motivadas por limitaciones en cuestión de control y coordinación. Al decidirse claramente por competir de una forma y no de otra, la alta dirección marca unas prioridades claras a los empleados. Las empresas que tratan de serlo todo para todos los clientes, por el contrario, se arriesgan a crear confusión entre sus filas, pues los empleados, al tomar las decisiones de explotación día a día, no tendrán un marco de referencia claro.

Las renuncias de posicionamiento están omnipresentes en la competencia y son esenciales para la estrategia. Crean la necesidad de optar y de limitar conscientemente lo que ofrece una empresa. Previenen la bilocación y el reposicionamiento, porque los

competidores que se embarcan en cualquiera de las dos vías socavan su estrategia y degradan el valor de sus actividades actuales.

Es lo que pasó con Continental Lite. La compañía aérea perdió cientos de millones de dólares, y su director perdió el empleo. Sus aviones se retrasaban en los congestionados aeropuertos que servían de centro del sistema radial o se veían detenidos por los transbordos de equipaje. Los retrasos de los vuelos y las cancelaciones desencadenaban mil reclamaciones al día. Continental Lite no podía competir en precio y seguir pagando las comisiones habituales a las agencias de viajes, pero tampoco podía pasarse sin éstas en sus operaciones de servicios plenos. La compañía llegó a una solución de compromiso, reduciendo las comisiones de todos sus vuelos. En el mismo sentido, no podía permitirse ofrecer las mismas bonificaciones por asiduidad a los usuarios del servicio Lite, que pagaban unas tarifas muy inferiores. Volvió a recurrir a una solución de compromiso, reduciendo las ofertas del programa de bonificaciones a todos los clientes asiduos de Continental. El resultado fue que consiguió airar a las agencias de viajes y a los clientes de servicios plenos.

Continental trató de competir de dos formas a la vez. En su esfuerzo por ser una línea de bajo coste en algunos trayectos y de servicios plenos en otros, Continental tuvo que hacer frente a una fenomenal penalización por simultanear actividades. Si no fuese necesario renunciar a nada para ocupar ambas posiciones. Continental habría tenido éxito. Pero la no necesidad de optar ni de renunciar es una verdad a medias que los directivos deben quitarse de la cabeza. La calidad no siempre es gratuita. El servicio oportuno de Southwest, que es también alta calidad en cierto sentido, resulta compatible con unos costes bajos porque las frecuentes salidas se ven facilitadas por una serie de prácticas de bajo coste: rápida rotación en las puertas de embarque y expedición automática de los billetes, por ejemplo. No obstante, para ofrecer otras prestaciones que significan calidad —asiento reservado, comida a bordo o transbordo de equipajes— hay que incurrir en costes.

En general, no es necesario perder calidad para reducir los costes cuando hay esfuerzos redundantes o derrochados, cuando es deficiente el control o la exactitud, o cuando la coordinación deja que desear. La mejora simultánea del coste y de la diferenciación es posible únicamente cuando el punto de partida se encuentra lejos de la frontera de la productividad o cuando dicha frontera está desplazándose hacia el exterior. Pero cuando las empresas están cerca de la frontera, cuando sus prácticas están cerca del óptimo posible en el momento actual, la opción entre costes y diferenciación es verdaderamente inevitable.

Después de disfrutar durante una década de ventajas en productividad, Honda Motor Company y Toyota Motor Corporation han topado recientemente con la frontera. En 1995, ante la creciente resistencia de los clientes a pagar precios más elevados por los automóviles, Honda descubrió que la única manera de producir un coche más económico consistía en reducir sus prestaciones. En Estados Unidos sustituyó los frenos de disco

traseros por frenos de tambor, más económicos, y empleó un tejido más barato para el asiento trasero, con la esperanza de que los clientes no se diesen cuenta. Toyota trató de vender una versión de su popular modelo Corolla en Japón con los parachoques sin pintar y con unos asientos más corrientes. En el caso de Toyota, los clientes se rebelaron y la empresa retiró rápidamente el nuevo modelo.

Durante la última década, en que los directivos han mejorado enormemente la eficacia operativa, se han hecho a la idea de que se puede no renunciar a nada. Sin embargo, si las empresas no tuvieran que renunciar a nada, no habría manera de conseguir una ventaja sostenible. Tendrían que correr cada vez más deprisa simplemente para guardar la misma posición.

Si volvemos a la pregunta «¿qué es la estrategia?», nos daremos cuenta de que las renuncias añaden una nueva dimensión a la respuesta. La estrategia consiste en competir renunciando a algunas cosas para alcanzar el objetivo. La esencia de la estrategia radica en decidir qué no se va a hacer. Si no fuese necesario prescindir de nada, no habría necesidad de optar y, por lo tanto, no habría necesidad de tener una estrategia. Cualquier buena idea podría ser rápidamente imitada y lo sería. Una vez más, los resultados dependerían exclusivamente de la eficacia operativa.

El encaje favorece tanto la ventaja competitiva como su sostenibilidad

Las elecciones realizadas a la hora de decidir un posicionamiento determinan no solo las actividades que va a llevar a cabo una empresa o la forma en que va a configurar las actividades concretas, sino también la forma en que las diversas actividades se van a relacionar entre sí. Mientras que la eficacia operativa se ocupa de alcanzar la excelencia en las actividades o funciones individuales, la estrategia se ocupa de *combinarlas*.

La rápida rotación de Southwest, que hace posible salidas más frecuentes y una mayor utilización del avión, resulta esencial para su posicionamiento como servicio oportuno y barato. ¿Cómo lo consigue Southwest? En parte, gracias al personal de tierra y de embarque muy bien retribuido, cuya productividad en la preparación del avión para un nuevo vuelo se ve facilitada por unas reglas sindicales flexibles. En parte mayor aún, gracias a la forma en que Southwest lleva a cabo otras actividades. Al no dar comidas a bordo ni reservar asientos ni transbordar equipajes entre líneas, Southwest consigue evitar las actividades que lentifican las operaciones de otras compañías aéreas. Elige aeropuertos y rutas que le permiten evitar las congestiones que son causa de retrasos. Los estrictos límites de Southwest en el tipo y longitud de las rutas le han permitido homogeneizar su flota: todos sus aviones son Boeing 737.

¿En qué es especialmente competente Southwest? ¿Cuáles son los principales factores de su éxito? La respuesta correcta es que todo cuenta. La estrategia de Southwest abarca todo un sistema de actividades, no una nueva suma de cosas. Su

ventaja competitiva proviene de la forma en que sus actividades encajan y se refuerzan entre sí.

Este encaje impide la entrada de imitadores, porque la cadena es tan fuerte como *su eslabón más fuerte*. Al igual que ocurre en la mayoría de las empresas que tienen una buena estrategia, las actividades de Southwest se complementan entre sí de una forma que crea verdadero valor económico. El coste de una actividad, por ejemplo, se reduce por la forma en que se realizan otras. De la misma manera, el valor que una actividad tiene para los clientes se ve realzado por las otras actividades de la empresa. Esta es la forma de que el encaje estratégico genere ventaja competitiva y una mayor rentabilidad.

Tipos de encaje

La importancia del encaje entre las políticas funcionales es una de las ideas más antiguas en el campo de la estrategia. No obstante, de manera gradual, se ha visto marginada de la agenda de la dirección. En vez de concebir la empresa como un todo, los directivos han pasado a centrarse en las competencias «esenciales», en los recursos «críticos», en los factores «clave» de éxito. En realidad, el encaje es un elemento de la ventaja competitiva mucho más importante de lo que piensa la mayoría.

El encaje es importante porque, muchas veces, las distintas actividades se afectan unas a otras. Un equipo de ventas muy preparado, por ejemplo, constituye una ventaja mayor cuando el producto de la empresa incorpora tecnología punta y su sistema de marketing destaca la asistencia y apoyo al cliente. Una cadena de producción capaz de fabricar una gran variedad de modelos es más valiosa si se combina con un sistema de almacén y de tramitación de pedidos que reduzca al mínimo las existencias necesarias de productos terminados, con un personal de ventas preparado y dispuesto para destacar las ventajas de la adaptación a los deseos del cliente, y con un argumento publicitario que destaque las ventajas de una gama variada de productos que satisface las necesidades especiales de los clientes. Esta complementariedad está omnipresente en las estrategias. Aunque un cierto encaje entre las actividades es «genérico» y se da en muchas empresas, el encaje más valioso es el determinado por la estrategia, y lo es porque incrementa la singularidad de la posición de la empresa y amplifica las renuncias. [19]

Hay tres tipos de encaje, que no se excluyen unos a otros. El de primer orden es la *compatibilidad simple* entre cada una de las actividades (funciones) y la estrategia general. Vanguard, por ejemplo, coordina todas las actividades con su estrategia de bajo coste. Reduce al mínimo la rotación de la cartera y no necesita unos gestores monetarios con grandes retribuciones. La empresa distribuye directamente sus fondos, ahorrándose las comisiones de los corredores. También limita la publicidad, y se vale, en cambio, de las relaciones públicas y de la propaganda de viva voz de sus clientes. Vanguard ha conectado las primas a sus empleados con la reducción de costes.

La coherencia hace que las ventajas competitivas de las actividades se acumulen y no vayan unas en detrimento de otras ni se contrarresten. Hace que la estrategia resulte más fácil de explicar a clientes, empleados y accionistas, y mejora su puesta en práctica, fomentando la unidad de propósito en toda la empresa.

El encaje de segundo orden tiene lugar cuando las *actividades se potencian entre sí*. Neutrogena, por ejemplo, sirve a los hoteles de lujo que quieren ofrecer a sus clientes un jabón recomendado por dermatólogos. Los hoteles otorgan a Neutrogena el privilegio de mantener su envoltorio habitual, mientras que a otros proveedores de jabones se les exige que en el envoltorio aparezca el nombre del hotel. Los clientes, después de haber probado el jabón Neutrogena en un hotel de lujo, son más proclives a adquirirlo en la farmacia o a preguntar a su médico por el jabón. De esta forma, las actividades de marketing, médico y hotelero de Neutrogena se refuerzan entre sí, reduciendo los costes comerciales totales.

Otro ejemplo es el de Bic Corporation, que vende una reducida gama de bolígrafos normales y baratos a casi todos los mercados importantes (particulares y empresas, para promoción y para regalo) a través de casi todos los canales disponibles. Al igual que pasa con cualquier posicionamiento basado en la variedad que atienda a un grupo amplio de clientes, Bic hace hincapié en una necesidad común (comprar un bolígrafo decente a un precio reducido) y emplea métodos de marketing de amplio alcance (un gran equipo de ventas, combinado con una intensa publicidad en televisión). Bic consigue las ventajas de la coherencia en todas o casi todas las actividades: diseño de los productos que facilita la producción, fábricas configuradas para que los costes sean bajos, métodos dinámicos de compra para reducir al mínimo los costes de material, y fabricación de las piezas en la propia empresa siempre que lo aconseja la economía.

Sin embargo, Bic no se limita a la simple compatibilidad, porque sus actividades se refuerzan entre sí. Por ejemplo, la empresa usa exhibidores en el punto de venta y cambia frecuentemente el embalaje para estimular las compras impulsivas. Para ocuparse de las tareas en el punto de venta, la empresa necesita una gran plantilla de representantes. La de Bic es la mayor del sector, y ejecuta esas tareas mejor que ninguno de sus rivales. Además, la conjunción de promoción en el punto de venta, abundante publicidad en televisión y cambios en el embalaje produce más ventas impulsivas que las que podrían producir esas actividades aisladamente.

El encaje de tercer orden va más allá del refuerzo entre actividades y consiste en lo que denomino *optimización del esfuerzo*. The Gap, cadena de tiendas de ropa informal, cree que la disponibilidad de productos en sus establecimientos es un elemento esencial de su estrategia. The Gap podría mantener esa disponibilidad teniendo grandes existencias en las tiendas o reponiendo el género mediante envíos desde almacenes. The Gap ha optimizado su esfuerzo en estas actividades procediendo a la reposición casi diaria de la gama básica de prendas mediante envíos desde tres almacenes centrales, con lo que ha conseguido reducir la necesidad de tener grandes cantidades de existencias en

las tiendas. Se hace hincapié en la reposición de existencias porque la estrategia comercial de The Gap gira en torno a pocos artículos con una gama de colores relativamente limitada. Mientras que otras cadenas de tiendas de ropa tienen tres o cuatro rotaciones de existencias al año, The Gap tiene siete y media. La rápida reposición de existencias, además, abarata el ciclo de renovación de modelos, que en The Gap es solo de entre seis y ocho semanas.[20]

La coordinación y el intercambio de información entre las actividades para eliminar las redundancias y para minimizar el derroche de esfuerzos son los tipos básicos de optimización. No obstante, también hay otros tipos de orden superior. Las decisiones respecto al diseño del producto, por ejemplo, pueden eliminar la necesidad del servicio posventa o dar lugar a que los propios clientes se encarguen personalmente del mantenimiento. De la misma manera, la coordinación con los proveedores o con los canales de distribución puede eliminar la necesidad de que la propia empresa se encargue de ciertas actividades, como la formación de los usuarios.

En los tres tipos de encaje el todo importa más que las partes individualmente consideradas. La ventaja competitiva nace de *todo el sistema* de actividades. El encaje entre éstas reduce sustancialmente el coste o incrementa la diferenciación. Además, el valor competitivo de las actividades individuales —o de las capacidades, competencias o recursos pertinentes— no se puede separar del sistema ni de la estrategia. De esta manera, en las empresas competitivas puede resultar engañoso explicar el éxito citando determinados puntos fuertes, competencias esenciales o recursos críticos. La lista de puntos fuertes abarca muchas funciones, y un punto fuerte se combina y se diluye en otros. Es mucho más útil pensar en los conceptos que están presentes en muchas actividades, como el bajo coste, una idea especial del servicio al cliente o una concepción particular del valor prestado. Estos conceptos se materializan en conjuntos de actividades estrechamente relacionadas.

Encaje y sostenibilidad

El encaje estratégico entre muchas actividades resulta esencial no solo para la ventaja competitiva, sino también para la sostenibilidad de esa ventaja. A un rival le resultará más difícil copiar una panoplia de actividades interrelacionadas que imitar un método particular de venta, una tecnología de producción o ciertas características del producto. Las posiciones fundadas sobre sistemas de actividades son mucho más sostenibles que las fundadas sobre actividades individuales.

Hagamos un sencillo cálculo. La probabilidad de que los competidores puedan imitar una actividad es generalmente inferior a uno. A partir de ahí, las probabilidades decrecen rápidamente y la imitación del sistema completo acaba siendo muy poco probable (0,9 x 0,9 = 0,81; 0,9 x 0,9 x 0,9 x 0,9 = 0,66; y así sucesivamente). Las empresas existentes que tratan de reposicionarse o de ocupar varias posiciones se verán

obligadas a reconfigurar muchas actividades. E incluso las empresas que empiecen desde cero, aunque no tengan que incurrir en las renuncias que tendrán que hacer sus rivales establecidas, habrán de superar unas formidables barreras a la imitación.

Cuanto más dependa el posicionamiento de una empresa de un encaje de segundo o tercer grado, más sostenible será su ventaja. Estos sistemas, por su propia naturaleza, suelen ser difíciles de diseccionar desde fuera de la empresa, y, por lo tanto, resultan difíciles de imitar. Aunque los rivales puedan identificar las interconexiones pertinentes, les resultará muy difícil imitarlas. El encaje es difícil porque requiere la integración de decisiones y acciones de muchas unidades secundarias independientes.

Un competidor que trate de imitar un sistema de actividades poco conseguirá si únicamente imita algunas actividades, no el conjunto. Los resultados no mejoran; pueden empeorar. Recordemos el desastroso intento de Continental de imitar a Southwest.

Por último, el encaje de las actividades de la empresa crea presiones e incentivos para mejorar la eficacia operativa, y así la imitación resulta aún más difícil. El encaje significa que un rendimiento deficiente en una actividad va a degradar el rendimiento de las demás, de modo que los puntos flacos quedan a la vista y es más probable que se les preste atención. Por otra parte, las mejoras en una actividad repercutirán positivamente en las demás. Las empresas con un encaje idóneo entre sus actividades raramente llaman a la imitación. Su superioridad en estrategia y en ejecución potencia sus ventajas y eleva el listón para los imitadores. Cuando las actividades se complementan entre sí, los rivales pueden obtener pocas ventajas con la imitación, salvo que sean capaces de copiar todo el sistema. Estas situaciones suelen provocar una competencia en la que el ganador se queda con todo. La empresa que crea el mejor sistema de actividades —Toys «R» Us, por ejemplo— gana, mientras que los rivales con estrategias similares —Child World y Lionel Leisure— quedan atrás. Por lo tanto, encontrar una nueva posición estratégica suele ser preferible a ser el segundo o tercer imitador de una posición ya cubierta.

Las posiciones más viables son aquellas cuyo sistema de actividades es incompatible, porque para ponerlos en práctica es necesario renunciar a otras cosas. El posicionamiento estratégico establece el imperativo de renuncias que define la configuración y la integración de las actividades individuales. Concebir la estrategia en términos de sistemas de actividades permite apreciar más claramente las razones por las cuales la estructura, los sistemas y los procesos organizativos tienen que estar específicamente diseñados para cada estrategia. Adaptar la organización a la estrategia, a su vez, hace que las complementariedades sean más fácilmente alcanzables y contribuye a la sostenibilidad.

Una consecuencia es que las posiciones estratégicas deberían tener como horizonte temporal un decenio o más, no un único ciclo de planificación. La continuidad fomenta las mejoras en las actividades individuales y el encaje entre ellas, haciendo posible que una empresa cree capacidades y cualidades únicas que estén adaptadas a su estrategia. La continuidad también refuerza la identidad de la empresa.

Por el contrario, los frecuentes cambios de posición resultan muy costosos. La empresa no solo ha de volver a configurar actividades individuales, sino que además ha de reformar sistemas enteros. Es posible que algunas actividades nunca lleguen a encajar en la vacilante estrategia. El resultado inevitable de los cambios frecuentes de estrategia, o de la falta de elección de una posición distintiva, son las configuraciones de actividades de imitación o indefinidas, las incoherencias entre funciones y la disonancia organizativa.

¿Qué es la estrategia? Ahora podemos completar la respuesta a esta pregunta. La estrategia consiste en crear un encaje idóneo entre las actividades de la empresa. El éxito de la estrategia depende de que se hagan bien muchas cosas, no solo unas cuantas, y de que estas cosas estén integradas entre sí. Si no hay un encaje entre las actividades, no habrá una estrategia distintiva, y la sostenibilidad será escasa. La dirección se reducirá a la simple tarea de supervisar unas funciones independientes, y la eficacia operativa será el determinante del rendimiento relativo de la empresa.

Redescubrir la estrategia

¿Por qué tantas empresas carecen de una estrategia? ¿Por qué huyen los directivos de tomar decisiones estratégicas? O, después de haberlas tomado en el pasado, ¿por qué es tan frecuente que dejen que esas estrategias decaigan y se difuminen? (Véase el recuadro «Volver a conectar con la estrategia».)

Volver a conectar con la estrategia

La mayoría de las empresas deben su éxito inicial a una posición estratégica exclusiva que entrañaba una opción clara. Las actividades, entonces, estaban en consonancia con esa posición. El paso del tiempo, sin embargo, provocó concesiones que, al principio, eran casi imperceptibles. Mediante una serie de cambios progresivos que en su momento parecieron apropiados, muchas empresas establecidas han abandonado su posición, evolucionando hacia la homogeneización con sus rivales.

Aquí no nos estamos ocupando de las empresas cuya posición histórica ha dejado de ser viable; estas empresas se enfrentan al reto de empezar de nuevo, de la misma manera que haría una empresa recién creada. Lo que nos ocupa es un fenómeno mucho más habitual: el de la empresa establecida que tiene unos resultados mediocres y que carece de una estrategia clara. Mediante la incorporación progresiva de nuevas variedades de productos, el esfuerzo progresivo por atender a nuevos grupos de clientes y la imitación progresiva de las actividades

de los rivales, la empresa pierde su clara posición competitiva. Lo más habitual es que la empresa haya ido copiando muchas de las ofertas y prácticas de sus competidores, y que haya tratado de atender a la mayoría de grupos de clientes.

Varias consideraciones pueden ayudar a la empresa a volver a conectar con la estrategia. La primera consiste en un análisis cuidadoso de lo que está haciendo en el presente. En la mayoría de las empresas establecidas hay un núcleo de singularidad. Viene definido por las respuestas que se den a las siguientes cuestiones:

• ¿Cuáles de nuestras variedades de productos o servicios son más características?
• ¿Cuáles de nuestras variedades de productos o servicios son más rentables?
• ¿Cuáles de nuestros clientes están más satisfechos?
• ¿Qué clientes, canales u ocasiones de compra son más rentables?
• ¿Qué actividades de nuestra cadena de producción de valor son las más diferentes y eficaces?

En torno a este núcleo de singularidad hay unas adherencias que se han ido acumulando a lo largo del tiempo y que es necesario retirar para poder ver el posicionamiento estratégico subyacente. Un pequeño porcentaje de variedades o clientes pueden representar buena parte de las ventas de la empresa y, especialmente, de sus beneficios. Lo que se debe hacer, entonces, es centrarse otra vez en el núcleo singular de actividades y coordinar otra vez las actividades de la empresa con ese núcleo. Los clientes y productos que están en la periferia pueden venderse a terceros o se puede dejar que desaparezcan a base de subir el precio o desentenderse de ellos.

La historia de la empresa también puede resultar instructiva. ¿Cuál era la visión del fundador? ¿Cuáles eran los productos y clientes en torno a los cuales se creó la empresa? Mirando hacia atrás, se puede volver a examinar la estrategia original para verificar si sigue siendo válida. ¿Puede aplicarse el posicionamiento histórico de una forma moderna, coherente con las tecnologías y prácticas actuales?

Este tipo de reflexión puede llevar a la decisión de recuperar la estrategia y puede espolear a la empresa a recobrar su singularidad. Este acicate puede galvanizar los ánimos e infundir la confianza necesaria para las opciones y renuncias que haya que hacer.

TABLA 2.1
Concepciones alternativas de la estrategia

El modelo de la estrategia implícita de la pasada década

- Una posición competitiva ideal en el sector.
- Evaluación comparativa de todas las actividades y optimización de las prácticas.
- Política activa de subcontratación y asociación para ganar en eficiencia.
- Las ventajas descansan en un número reducido de factores de éxito, recursos críticos y competencias esenciales.
- Flexibilidad y respuestas rápidas a todos los cambios de la competencia y del mercado.

El modelo de la ventaja competitiva sostenible

- Una posición competitiva singular para la empresa.
- Actividades adaptadas a la estrategia.
- Renuncias y opciones claras en vista de los competidores.
- La ventaja competitiva surge del encaje entre las diferentes actividades.
- La sostenibilidad descansa en el sistema de actividades, no en sus partes.
- La eficacia operativa se da por supuesta.

Habitualmente, las amenazas contra la estrategia parecen emanar del exterior de la empresa, provocadas por cambios en la tecnología o en el comportamiento de los competidores. Aunque los cambios externos pueden ser el problema, la mayor amenaza contra la estrategia suele provenir del interior. Una estrategia razonable se ve socavada por una visión errónea de la competencia, por los fallos internos de la organización y, especialmente, por el deseo de crecer.

El error de no elegir

Los directivos han llegado a ideas erróneas acerca de la necesidad de hacer elecciones. Cuando hay muchas empresas operando lejos de la frontera de la productividad, parece que no hace falta optar ni renunciar. Podría parecer que una empresa bien dirigida debería ser capaz de imponerse a todos sus rivales ineficaces en todas las dimensiones a la vez. Después de que los más conocidos teóricos de la gestión empresarial les hayan repetido miles de veces que no tienen que optar ni que renunciar a nada, los directivos han llegado al convencimiento machista de que renunciar a algo es un síntoma de debilidad.

Acobardados por las previsiones de hipercompetencia, los directivos incrementan las probabilidades de que esta hipercompetencia se desate, imitando en todo a sus competidores. Animados a pensar en términos de revolución, los directivos corren detrás de toda nueva tecnología, por el mero hecho de que es nueva.

La búsqueda de la eficacia operativa es seductora porque es algo concreto que se puede materializar. Durante la última década, los directivos han experimentado una creciente presión para lograr unas mejoras de rendimiento tangibles y susceptibles de medición. Los programas de eficacia operativa producen un tranquilizante progreso, aunque la mejora de la rentabilidad resulte esquiva. Las publicaciones económicas y los asesores anegan el mercado con información sobre lo que están haciendo otras empresas, con lo que se refuerza la mentalidad centrada en las prácticas idóneas. Atrapados en la carrera por ganar eficacia operativa, muchos directivos simplemente no comprenden la necesidad de una estrategia.

Hay otras razones por las que las empresas evitan o desdibujan las elecciones estratégicas. En el ámbito sectorial resulta frecuente que las opiniones generalizadas sean muy influyentes, con lo que la competencia se homogeneiza. Algunos directivos malinterpretan «la atención al cliente», y creen que les obliga a atender a todas las peticiones de los canales de distribución. Otros mencionan el deseo de conservar la flexibilidad.

Las realidades internas también operan en contra de la estrategia. Frecuentemente las renuncias infunden temor, y en ocasiones uno prefiere no elegir a arriesgarse a que le culpen de haber hecho una mala elección. Las empresas se imitan unas a otras en una especie de comportamiento gregario, creyendo que los rivales saben algo que ellas ignoran. Los empleados que acaban de estrenar su autonomía para tomar decisiones, y a los que se acucia para que identifiquen todas las posibles fuentes de mejora, suelen carecer de la visión general y de la perspectiva necesarias para darse cuenta de que hay que elegir y renunciar para alcanzar el objetivo. En ocasiones, uno se niega a elegir porque no quiere decepcionar a unos directivos o empleados a los que aprecia.

La trampa del crecimiento

De todos los factores, puede que el deseo de crecer sea el que más negativamente afecte a la estrategia. Aparentemente, las renuncias y los límites constriñen el crecimiento. Atender a un grupo de clientes y renunciar a otros, por ejemplo, es poner un límite, real o imaginario, al crecimiento de los ingresos. Las estrategias generalistas a base de precios bajos dan como resultado la pérdida de ventas a clientes sensibles a la calidad de los productos o al nivel de servicio. Los partidarios de la diferenciación pierden ventas entre los clientes sensibles al precio.

Los directivos sienten la constante tentación de dar pasos progresivos que permitan superar esos límites, pero que difuminan la posición estratégica de la empresa. Con el tiempo, las presiones en favor del crecimiento o la aparente saturación del mercado objetivo hacen que los directivos ensanchen su posición ampliando las líneas de producto, añadiéndoles nuevas características, imitando los servicios de los competidores, copiando sus procesos e incluso comprando sus empresas. Durante años,

el éxito de Maytag Corporation se ha basado en que sus actividades estaban centradas en unas lavadoras y secadoras fiables, gama que después se amplió con la incorporación de lavavajillas. Sin embargo, la opinión general del sector era que había que ofrecer una gama completa de productos. Preocupados ante el lento crecimiento del sector y por la competencia de los fabricantes de gama amplia de electrodomésticos, Maytag fue presionada por los comerciantes y animada por los clientes a ampliar la suya. Maytag entró en el segmento de los refrigeradores y aparatos de cocina con la marca Maytag y adquirió otras marcas —Jenn-Air, Hardwick Stove, Hoover, Admiral y Magic Chef— que tenían posiciones desiguales. Maytag ha crecido sustancialmente, pasando de 684 millones de dólares en 1985 a un máximo de 3.400 millones de dólares en 1994, pero el beneficio sobre ventas, que era entre un 8 y un 12% en los años setenta y ochenta, ha bajado a menos del 1% entre 1989 y 1995. La reducción de costes permitirá mejorar este resultado, pero las lavadoras, secadoras y lavavajillas siguen siendo la piedra angular de la rentabilidad de Maytag.

Es posible que Neutrogena haya caído en la misma trampa. A principios de los años noventa, amplió su distribución en Estados Unidos, extendiéndose a grandes superficies como Wal-Mart. Con la marca de Neutrogena, la empresa sacó una amplia variedad de productos —desmaquilladores y champú, por ejemplo— en los que no ocupaba una posición singular y que desdibujaron su imagen, por lo que tuvo que empezar a recurrir a ofertas de promoción.

Los compromisos y las incoherencias en la búsqueda del crecimiento erosionan la ventaja competitiva que la empresa tenía con sus productos y clientes específicos. Los intentos de competir de varias formas a la vez crean confusión y socavan la motivación y la atención del personal. Los beneficios descienden, pero se piensa que el aumento de los ingresos es la solución. Los directivos son incapaces de optar, por lo que la empresa se lanza a otra nueva ronda de ampliaciones de gama y de soluciones de compromiso. Con frecuencia los rivales siguen imitándose entre sí hasta que la desesperación rompe el ciclo, provocando una fusión o una reducción al posicionamiento original.

Crecimiento rentable

Muchas empresas, después de una década de reestructuración y reducción de costes, están centrando su atención en el crecimiento. Con demasiada frecuencia, el intento de crecer da al traste con la singularidad, conduce a la indiferenciación, empeora el encaje y, en última instancia, socava la ventaja competitiva. De hecho, el imperativo de crecimiento es un gran peligro para la estrategia.

¿Qué métodos de crecimiento respetan y refuerzan la estrategia? En términos generales, lo más recomendable es profundizar la posición estratégica, no de ampliarla ni comprometerla. Un posible método consiste en buscar extensiones de la estrategia que potencien el vigente sistema de actividades, ofreciendo características o servicios que a

los rivales les resulte imposible o muy costoso igualar de manera aislada. En otras palabras, los directivos pueden preguntarse qué actividades, características o formas de competencia son, gracias a su complementariedad con otras actividades de la empresa, más viables o favorables en costes para ellos que para sus competidores.

Profundizar una posición consiste en lograr que las actividades de la empresa sean más peculiares, en fortalecer su encaje y en informar mejor de la estrategia a los clientes que deben valorarla. Sin embargo, muchas empresas sucumben a la tentación de perseguir el crecimiento «sencillo», adoptando características, productos o servicios de moda, sin tamizarlos o adaptarlos a su estrategia. O se dirigen a nuevos clientes o mercados en los que la empresa no tiene gran cosa que ofrecer. Frecuentemente, una empresa puede crecer más rápidamente —y de una forma mucho más rentable— penetrando mejor en las necesidades y variedades en las que tiene algo propio que ofrecer que arrastrándose en sectores de un mayor crecimiento potencial en los que la empresa no tiene ninguna exclusividad. Carmike, que en la actualidad es la mayor cadena de cines de Estados Unidos, debe su rápido crecimiento a su disciplinada concentración en los mercados pequeños. La empresa vende rápidamente los cines de grandes ciudades que caen en sus manos como consecuencia de alguna absorción.

La mundialización, en muchos casos, también permite un crecimiento coherente con la estrategia, porque abre mayores mercados a unas estrategias bien enfocadas. A diferencia de la expansión a escala nacional, la expansión a escala mundial puede potenciar y reforzar la posición e identidad singular de la empresa.

Las empresas que traten de crecer mediante una ampliación dentro de su sector pueden limitar los riesgos a que someten a la estrategia creando unidades autónomas, cada una con su propia marca y sus actividades adaptadas a la medida. Es claro que Maytag ha tenido dificultades en este terreno. Por una parte, ha organizado sus marcas de calidad y de gran valor en unidades independientes con diferentes posiciones estratégicas. Por otra parte, ha creado una empresa de electrodomésticos que actúa como paraguas de todas ellas, para ganar masa crítica. Cuando se comparte el diseño, la producción, la distribución y el servicio al cliente, resulta difícil evitar la homogeneización. Si una unidad determinada intenta competir ocupando posiciones diferentes para diferentes productos o clientes, es prácticamente imposible evitar las componendas.

La función del liderazgo

La dificultad para desarrollar o recuperar una estrategia clara es frecuente y primariamente de naturaleza organizativa y depende del liderazgo. Habiendo tantas fuerzas que se oponen a la toma de opciones y a las renuncias, es necesario contar con un sólido marco intelectual que actúe de contrapeso y guíe la estrategia. Además, es esencial contar con unos líderes fuertes que estén dispuestos a tomar opciones.

En muchas empresas, el liderazgo ha ido degenerando y se ha reducido a instrumentar mejoras operativas y cerrar acuerdos. Sin embargo, la función del líder es más amplia y mucho más importante. La dirección general es algo más que la administración de las distintas funciones de la empresa. Su núcleo se centra en la estrategia; definir y hacer saber la posición singular de la empresa, efectuar opciones y conseguir que las diferentes actividades encajen entre sí. El líder debe instaurar la disciplina necesaria para decidir a qué cambios sectoriales y a qué necesidades de los clientes va a responder la empresa, para evitar las distracciones y para mantener la singularidad y especificidad de la empresa. Los directivos de los niveles inferiores carecen de la perspectiva y la confianza que hacen falta para mantener una estrategia. Habrá constantes presiones para llegar a soluciones de compromiso, para suavizar las renuncias y para emular a los rivales. Una de las funciones del líder consiste en instruir sobre la estrategia a los demás miembros de la empresa... y en decir que no.

La estrategia hace que la elección de lo que no se va a hacer sea tan importante como la elección de lo que se va a hacer. De hecho, establecer los límites es otra función del liderazgo. Decidir a qué grupo objetivo de clientes y qué necesidades va a atender la empresa, y qué variedades va a ofrecer, resulta esencial para desarrollar una estrategia. Pero también lo es decidir a qué clientes no se va a atender, o qué necesidades no se van a satisfacer, o qué características y servicios no se van a ofrecer. Por este motivo, la estrategia requiere una disciplina constante y unas comunicaciones claras. De hecho, una de las funciones más importantes de una estrategia explícita consiste en guiar a los empleados en las opciones que tienen que tomar y las consecuentes renuncias que tienen que hacer en sus actividades individuales y en sus decisiones cotidianas.

Mejorar la eficacia operativa es una parte necesaria de la gestión, pero *no es estrategia*. Al confundir las dos, los directivos han caído inconscientemente en una forma de concebir la competencia que está provocando el que muchos sectores converjan competitivamente, lo que ni beneficia a nadie ni es inevitable.

Los directivos deben distinguir claramente la eficacia operativa de la estrategia. Ambas son esenciales, pero sus agendas son diferentes.

La agenda operativa se ocupa de la mejora continua en todas las dimensiones en las que no hay que renunciar a algo para conseguir otra cosa. Si falta, la empresa, aunque tenga una buena estrategia, resulta vulnerable. La agenda operativa es el lugar adecuado para el cambio constante, la flexibilidad y los esfuerzos sin descanso para optimizar las prácticas. Por el contrario, la agenda estratégica es el lugar adecuado para definir una posición singular, para optar por ciertas cosas con exclusión de las demás y para incrementar el encaje. En la agenda estratégica se deben buscar continuamente formas de reforzar y extender la posición de la empresa. La agenda estratégica exige disciplina y continuidad; sus enemigos son la dispersión y la transigencia.

Mantener una continuidad estratégica no implica tener una visión estática de la competencia. Una empresa debe mejorar continuamente su eficacia operativa y debe tratar de modificar activamente la frontera de la productividad; a la vez, tiene que hacer un esfuerzo constante por extender su campo de singularidad y por mejorar el encaje entre sus actividades. La continuidad estratégica debería hacer que la mejora continua de la empresa fuese más eficaz.

Una empresa puede verse obligada a cambiar su estrategia si se producen cambios estructurales importantes en su sector. De hecho, es frecuente que tales cambios den lugar a la aparición de nuevas posiciones estratégica y que nuevos participantes, no lastrados por la historia, puedan explotarlas con mayor facilidad. No obstante, la elección de una nueva posición por parte de la empresa debe estar determinada por la capacidad para encontrar nuevas opciones-renuncias y para traducir un nuevo sistema de actividades complementarias en una ventaja sostenible. (Véase el recuadro «Sectores y tecnologías emergentes».)

Sectores y tecnologías emergentes

Desarrollar una estrategia en un sector de reciente aparición o que está experimentando unos cambios tecnológicos revolucionarios es una tarea formidable. En estos casos, los directivos se enfrentan a un elevado nivel de incertidumbre acerca de las necesidades de los clientes, acerca de los productos y los servicios que más demanda van a tener o acerca de la mejor configuración de actividades y tecnologías para ofrecerlos. A causa de esta incertidumbre, proliferan las imitaciones y las apuestas compensatorias: las empresas, que no quieren correr el riesgo de equivocarse o de quedar descolgadas, producen todas las variedades, ofrecen todos los servicios y exploran todas las tecnologías.

Durante estos períodos de desarrollo del sector, su frontera de productividad básica está pendiente de definición o redefinición. El crecimiento explosivo puede hacer que esta época sea rentable para muchas empresas, pero los beneficios serán temporales, porque la imitación y la convergencia estratégica acabarán destruyendo la rentabilidad del sector. Las empresas que consigan un éxito duradero serán las que empiecen lo antes posible a definir una posición competitiva singular y traducirla en sus actividades. En los sectores emergentes puede resultar inevitable atravesar por un período de imitación, pero ese período obedece a la incertidumbre, no es una situación que sea deseable por sí misma.

En los sectores de tecnología avanzada, esta fase de imitación puede tener una duración muy superior a la que sería aconsejable. Arrebatadas por la evolución tecnológica, las empresas incorporan más cosas —que, en su mayoría, no son nunca empleadas— a sus productos, a la vez que reducen precios de manera generalizada.

En raras ocasiones se llega a considerar la posibilidad de elegir. El afán de crecer para satisfacer las presiones del mercado hace que la empresa se introduzca en todas las áreas de productos. Aunque algunas empresas que tienen ventajas fundamentales consiguen prosperar, la mayoría de ellas están condenadas a participar en una carrera de segundones en la que nadie puede ganar.

Paradójicamente, la prensa económica de gran tirada, interesada por los nuevos sectores «en erupción», se muestra muy proclive a mostrar estos casos especiales como prueba de que hemos entrado en una nueva era de competencia en la que ninguna de las viejas reglas es válida. En realidad, ocurre exactamente lo contrario.

3

CÓMO OBTENER VENTAJA COMPETITIVA POR MEDIO DE LA INFORMACIÓN[21]

MICHAEL E. PORTER
VICTOR E. MILLAR

LA REVOLUCIÓN DE LA INFORMACIÓN se está extendiendo por toda la economía. Ninguna empresa puede escapar a sus efectos. Las extraordinarias reducciones en el coste de obtención, tratamiento y transmisión de la información están transformando la forma de llevar las empresas.

La mayor parte de los directores generales saben que dicha revolución está en marcha; son pocos los que discuten su importancia. Al ver que la tecnología de la información y sus efectos absorben cada vez más tiempo y capital, los ejecutivos se van dando cuenta de que dicha tecnología no puede seguir siendo terreno exclusivo del departamento de informática. Al ver cómo los competidores se sirven de la información para obtener ventaja competitiva, tales ejecutivos empiezan a comprender la necesidad de participar directamente en la gestión de la nueva tecnología. No obstante, a causa de la rapidez del cambio, no saben cómo hacerlo.

Este artículo pretende ayudarles a dar respuesta a las cuestiones planteadas por la revolución de la información. ¿De qué manera afectarán los avances en la tecnología de la información a la competencia y a las fuentes de ventaja competitiva?

¿Qué estrategias deberán seguirse para explotar dicha tecnología? ¿Cuáles pueden ser las consecuencias de las acciones que quizás algunos competidores hayan emprendido ya? De las múltiples posibilidades de inversión en tecnología de la información, ¿cuáles son las más urgentes?

Para dar respuesta a estas preguntas, un ejecutivo debe comprender, antes, que la tecnología de la información supone algo más que el ordenador. Hoy día, debe concebirse en un sentido amplio, abarcando tanto la información que una empresa crea y usa como el amplio espectro de tecnologías, cada vez más convergentes y vinculadas, que la tratan. Tenemos, pues, que además del ordenador se ven involucrados los aparatos de reconocimiento de datos, las tecnologías de la comunicación, la automatización de la producción, y otros equipos y servicios.

La revolución de la información está afectando a la competencia de tres maneras esenciales:

- Modifica la estructura del sector y, con ello, altera las reglas de la competencia.
- Crea ventaja competitiva al dotar a las empresas de nuevos medios de superar a sus competidores.
- Origina negocios totalmente nuevos, por lo general a partir de las operaciones actuales de una empresa.

En este artículo, analizamos las razones por las que la tecnología de la información ha adquirido un valor estratégico, y la forma en que afecta a todo tipo de empresas. Exponemos a continuación cómo la nueva tecnología transforma la naturaleza de la competencia y cómo ciertas empresas, con buena vista, han aprovechado tal transformación. Por último, indicamos un procedimiento adecuado para valorar el papel que la tecnología de la información representa en una empresa y definir las inversiones que permitirán obtener de dicha tecnología ventaja competitiva.

Importancia estratégica de la información

La tecnología de la información está transformando la manera de funcionar de las empresas; está afectando a todo el proceso mediante el cual una empresa crea los productos. Es más, está redefiniendo el producto en sí: el conjunto integral de bienes físicos, servicios e información con que las empresas proporcionan valor a sus clientes.

El concepto de «cadena de producción de valor»[22] permite subrayar el papel que está representando la tecnología de la información en el terreno de la competencia. Dicho concepto divide la actividad general de una empresa en actividades tecnológica y económicamente distintas, a las que se denomina «actividades creadoras de valor». El valor que una empresa crea se mide por la cantidad de dinero que los clientes están dispuestos a pagar por sus productos o sus servicios. Así, una empresa es rentable cuando el valor que crea excede al coste de las actividades necesarias para crearlo. Para obtener ventaja sobre las demás empresas en el terreno de la competencia, una empresa deberá realizar dichas actividades a un coste inferior o de una manera que se produzca la diferenciación y se obtenga un precio mayor (mayor valor).[23]

Las actividades creadoras de valor de una empresa se clasifican en nueve categorías genéricas (véase figura 3.1). Las actividades relativas a la creación física del producto, a su comercialización y distribución entre los clientes, así como las de apoyo y servicio posventa, se denominan actividades primarias. Las que proporcionan los factores de producción y la infraestructura que posibilita el funcionamiento de las actividades primarias se llaman actividades auxiliares. Toda actividad emplea factores de producción comprados, recursos humanos y cierta combinación de tecnologías. La infraestructura de la empresa, en la que se incluyen la dirección general, la asesoría jurídica y la contabilidad, sirve de soporte a toda la cadena. Dentro de cada una de dichas categorías

genéricas, se realizan diversas actividades, según las características particulares de la empresa. El servicio posventa, por ejemplo, suele incluir actividades tales como instalación, reparación, modificaciones, mejoras y gestión del almacén de recambios.

La cadena de producción de valor de una empresa es un sistema de actividades interdependientes, que se conexionan mediante ciertos enlaces. Se dice que dos actividades son interdependientes cuando la manera en que se realiza una de ellas afecta al coste o a la productividad de la otra. Estos enlaces suelen suponer transacciones en la realización de actividades que deben optimizarse. Así, por ejemplo, un diseño del producto de coste más elevado, o unas materias primas más caras, pueden suponer un menor coste del servicio posventa. Por lo tanto, cada empresa debe resolver el sentido de tales transacciones, de acuerdo con su estrategia, al objeto de obtener ventaja competitiva.

FIGURA 3.1
La cadena de producción de valor



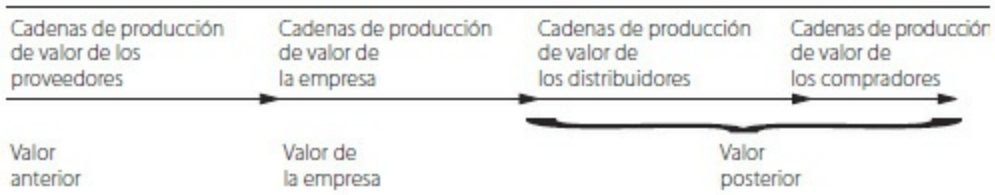
Los enlaces implican también la necesidad de coordinación de las actividades. La puntualidad en las entregas requiere que la producción, los medios logísticos exteriores y las actividades de servicio (instalación, por ejemplo) funcionen perfectamente conjuntadas. De esa manera, una buena coordinación posibilita las entregas puntuales sin que haya necesidad de mantener costosas existencias. La gestión adecuada de los enlaces entre actividades suele constituir un buen medio para obtener ventaja competitiva, por la dificultad con que se enfrentan los competidores a la hora de captarlos y de resolver las transacciones entre los diversos departamentos de la empresa.

La cadena de producción de valor de una empresa que opera en un sector determinado forma parte de una cadena mayor de actividades que denominamos «sistema de producción de valor» (véase figura 3.2). El sistema de producción de valor incluye las cadenas de producción de valor de los proveedores, los cuales proporcionan factores (tales como materias primas, componentes y servicios) a la cadena de

producción de la empresa. El producto de la empresa suele pasar a través de la cadena de producción de valor de sus canales de distribución en su camino hasta el comprador. Por último, el producto pasa a ser factor en las cadenas de producción de valor de los compradores, los cuales lo emplean para realizar alguna o algunas de sus actividades.

Estos enlaces no solo conectan las actividades de una empresa, sino que también crean interdependencias entre la cadena de producción de valor propia y las de proveedores y distribuidores. En consecuencia, se puede obtener ventaja competitiva mejorando o controlando tales enlaces con el exterior. Así, por ejemplo, un fabricante de bombones puede ahorrarse fases del proceso de fabricación si convence a los proveedores de que le suministren chocolate líquido en vez de en tabletas. Efecto semejante se puede lograr gracias a las entregas puntuales de los proveedores. Ahora bien, las posibilidades de ahorrar dinero mediante la colaboración de proveedores y distribuidores van mucho más allá de la mera cuestión logística. La empresa, sus proveedores y sus distribuidores pueden todos sacar buen provecho del reconocimiento y la explotación de tales enlaces.

FIGURA 3.2
El sistema de producción de valor



La ventaja competitiva, sea por el coste, sea por la diferenciación, es función de la cadena de producción de valor de la empresa. La posición de una empresa en lo que concierne al coste refleja el coste global de realización de las actividades de producción de valor de la empresa en relación con sus competidores. Cada actividad tiene factores de coste que determinan las fuentes potenciales de una ventaja en costes. De manera semejante, la capacidad de una empresa para diferenciarse refleja la contribución de cada actividad en pro de la satisfacción de las necesidades del comprador. Son muchas las actividades de la empresa —no solo el producto o servicio— que participan en la diferenciación. Las necesidades del comprador, a su vez, dependen no solo del efecto que el producto tiene en él, sino también de las demás actividades de la empresa (por ejemplo, distribución o servicio posventa).

En su búsqueda de ventaja competitiva, las empresas suelen diferir en el ámbito de la competencia, es decir, en la amplitud de sus actividades. El ámbito competitivo tiene cuatro dimensiones clave: ámbito del segmento, ámbito vertical (grado de integración vertical), ámbito geográfico y ámbito sectorial (conjunto de sectores afines en que la empresa compite).

El ámbito de competencia es un instrumento muy útil para obtener ventaja competitiva. Un ámbito extenso permite a la empresa explotar las interrelaciones que se den entre las cadenas de producción de valor que sirven a diferentes segmentos del sector, áreas geográficas o sectores afines. Así, por ejemplo, dos unidades empresariales podrían compartir un mismo equipo de ventas para comercializar sus productos, o coordinar las compras de componentes comunes. La competencia en el ámbito nacional o mundial, sustentada por una estrategia coordinada, puede producir una ventaja sobre los competidores de orden local o nacional. Mediante una integración vertical de cierta extensión, se pueden aprovechar las ventajas potenciales de la realización interna de actividades que en otro caso habrían de contratarse con terceros.

De otro lado, optando por un ámbito reducido se podría adecuar la cadena de producción de valor de una empresa a un segmento concreto y lograr así la diferenciación o un coste menor. La ventaja competitiva de un ámbito reducido proviene de la adaptación de la cadena de producción de valor al servicio de unos determinados usuarios, compradores o regiones geográficas. Si el segmento elegido posee necesidades peculiares, un competidor de ámbito extenso no podría atenderlo adecuadamente.

Transformación de la cadena de producción de valor

La tecnología de la información está infiltrándose en todos y cada uno de los puntos de la cadena de producción de valor, transformando la manera como se realizan las actividades creadoras de valor y la naturaleza de los enlaces entre ellas. Afecta también al ámbito de la competencia y modifica la manera en que los productos cubren las necesidades de los compradores. Estos efectos básicos explican por qué la tecnología de la información ha adquirido un valor estratégico y es diferente de las muchas otras tecnologías que emplean las empresas.

Toda actividad creadora de valor tiene un componente físico y otro de tratamiento de la información. El componente físico comprende todas las tareas físicas que son necesarias para realizar la actividad. El componente de tratamiento de la información engloba el proceso que supone la captación, tratamiento y transmisión de la información necesaria para realizar la actividad.

Toda actividad creadora de valor emplea y produce información de algún tipo. En una actividad logística, por ejemplo, se emplean previsiones de fechas, tarifas de transporte, planes de producción, etc., información con la que se pretende asegurar la entrega puntual y económica de los productos. En un servicio posventa, se utilizan las solicitudes de servicio para programar las visitas y pedir recambios, y se obtiene información acerca de los fallos de los productos, la cual se puede emplear para revisar el diseño de éstos o los métodos de fabricación.

Los componentes físicos y de tratamiento de la información de una actividad pueden ser simples o complejos. Diferentes actividades exigen combinaciones diferentes de ambos componentes. Así, por ejemplo, el estampado de metales exige más trabajo físico que tratamiento informativo; con la tramitación de reclamaciones de seguros sucede justo lo contrario.

En la mayor parte de la historia de la industria, el progreso tecnológico ha afectado principalmente al componente físico de la actividad de las empresas. Durante la Revolución Industrial, las empresas obtenían ventajas competitivas al substituir la mano de obra por máquinas. El tratamiento de la información en aquella época estaba en su mayor parte confiado al trabajo humano.

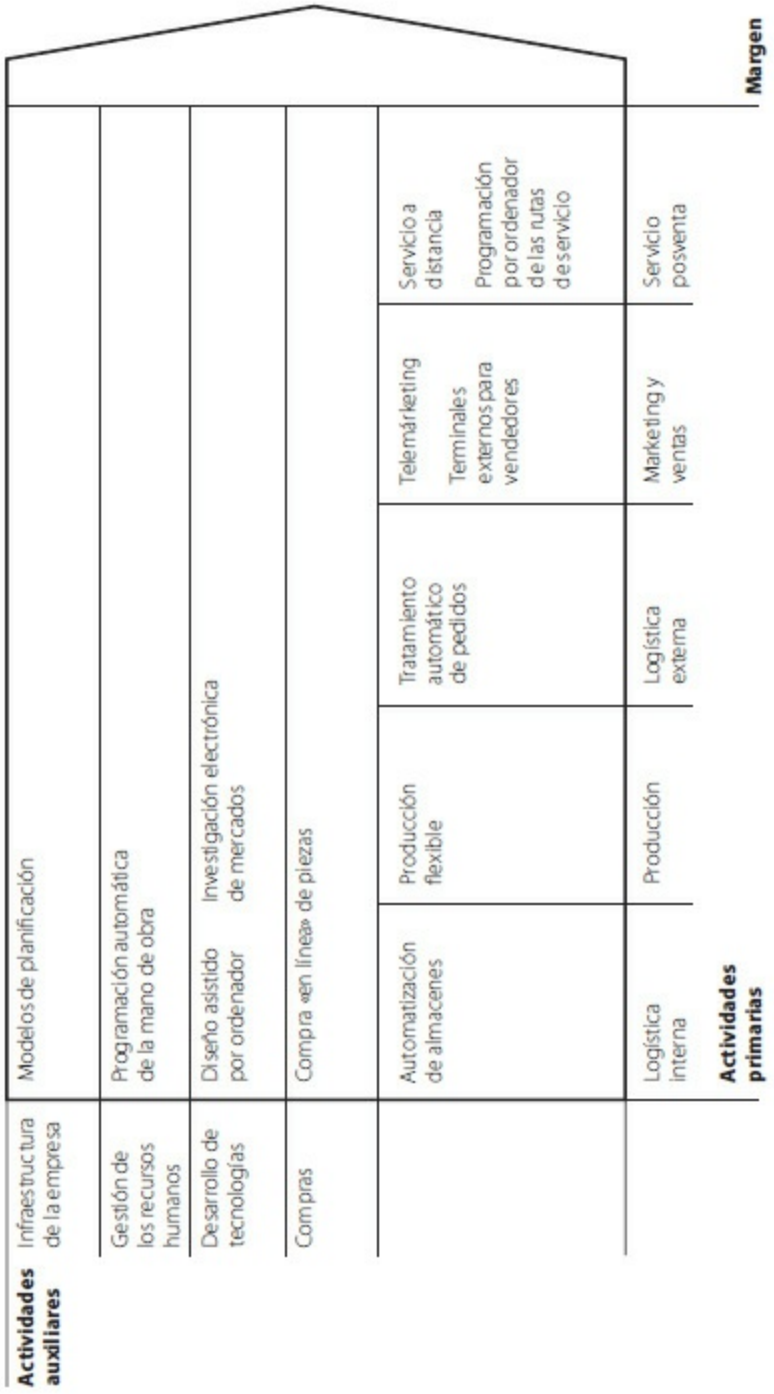
En la actualidad, el carácter del progreso tecnológico se ha invertido: la tecnología de la información avanza más deprisa que las tecnologías físicas. El coste del almacenamiento, tratamiento y transmisión de la información está descendiendo rápidamente, y a la vez están ampliándose las fronteras de lo posible en el campo del tratamiento de la información. En la Revolución Industrial, el ferrocarril permitió abreviar la duración del viaje de Boston (Massachusetts) a Concord (New Hampshire) de cinco días a cuatro horas, es decir, treinta veces.[24] Pues bien, los avances en el campo de la tecnología de la información son todavía mayores. El cociente entre el coste del tratamiento electrónico y el coste del tratamiento manual de la información es actualmente 8.000 veces menor que hace treinta años. Entre 1958 y 1980, el tiempo de duración de una operación electrónica se ha hecho 80 millones de veces más pequeño. Estudios del Departamento de Defensa demuestran que la tasa de error correspondiente al registro de datos mediante el código de barras es de 1 entre 3.000.000, siendo el del registro manual de 1 entre 300.[25]

Esta transformación tecnológica trae como consecuencia que el ámbito de lo que la empresa puede hacer crece más rápidamente de lo que los directivos pueden explorar las oportunidades. La revolución de la información afecta a las nueve categorías de actividades creadoras de valor, desde el diseño asistido por ordenador para el desarrollo de la tecnología hasta la automatización de los almacenes (véase figura 3.3). La nueva tecnología sustituye los hombres por las máquinas en el tratamiento de la información. Los libros de contabilidad y los métodos empíricos dejan su lugar a los ordenadores.

Al principio, se empleaba la tecnología de la información esencialmente para realizar las funciones de contabilidad y de archivo. En dichas aplicaciones, el ordenador lo que hacía era automatizar funciones administrativas repetitivas, tales como la tramitación de pedidos. Actualmente, la tecnología de la información se halla extendida por toda la cadena de producción de valor, y sirve para realizar tanto funciones de optimización y control como otras tareas de dirección que implican capacidad de juicio. General Electric, por ejemplo, emplea una base de datos, que contiene la experiencia y el saber (con frecuencia, de carácter intuitivo) de sus técnicos de servicio, para prestar ayuda por teléfono a los clientes.

La tecnología de la información va generando más datos a medida que una empresa realiza sus actividades, permitiendo a ésta captar o reunir información que antes no era obtenible. Dicha tecnología brinda, además, la posibilidad de emplear y analizar de modo global esta creciente cantidad de datos. Ha aumentado, por lo tanto, de manera extraordinaria el número de variables que se pueden controlar o analizar. Hunt-Wesson, por ejemplo, ha creado un modelo de ordenador para estudiar la expansión y los cambios de ubicación de los centros de distribución. Dicho modelo permite valorar muchas más variables, secuencias y estrategias alternativas que antes. Así mismo, el empleo de esta tecnología permitió a los ingenieros de Sulzer Brothers mejorar el diseño de los motores diesel en aspectos en que el cálculo manual no servía.

FIGURA 3.3
La tecnología de la información se infiltra en toda la cadena de producción de valor



La tecnología de la información está transformando también el componente físico de las actividades. Las máquinas-herramienta dirigidas por ordenador son más rápidas, más precisas y más flexibles que las máquinas tradicionales manejadas manualmente. Schlumberger ha creado un dispositivo electrónico que permite medir el ángulo de ataque de una barrena, la temperatura de la roca y otras variables que intervienen en la perforación de pozos de petróleo. Resultado: el tiempo de perforación se ha reducido. En la Costa Oeste de los Estados Unidos, algunos pescadores se sirven de los datos que

proveen los satélites meteorológicos acerca de la temperatura del agua para identificar buenos bancos de pesca. Esta práctica ha reducido enormemente el coste de combustible y el tiempo de navegación de los pesqueros.

La tecnología de la información no solo afecta al modo como se realiza cada una de las actividades individuales sino que, por medio de los nuevos flujos de información, incrementa extraordinariamente la capacidad para explotar los enlaces entre actividades, tanto fuera como dentro de la empresa. Dicha tecnología está creando nuevos enlaces entre actividades, de manera que ahora cualquier empresa puede armonizar mejor las propias actividades y las de proveedores y clientes. Así, por ejemplo, McKesson, el más importante distribuidor de fármacos del país, dota de terminales a sus clientes; de este modo, a los clientes les resulta tan sencillo hacer pedidos y recibir y preparar las facturas, que están dispuestos a encargar mayores cantidades de productos. Al mismo tiempo, McKesson ha perfeccionado su sistema de tramitación de los pedidos.

Por último, la nueva tecnología posee un efecto importante sobre el ámbito de la competencia. Los sistemas de información permiten coordinar actividades creadoras de valor sitas en lugares geográficos bien distantes. (Los técnicos de Boeing, por ejemplo, trabajan en diseño manteniéndose en contacto con proveedores extranjeros por medio de línea directa de ordenador). La tecnología de la información está creando igualmente muchas interrelaciones nuevas entre empresas y ampliando la gama de sectores en que la empresa debe competir para obtener ventaja competitiva.

Es tan penetrante el efecto de la tecnología de la información que enfrenta a los ejecutivos a un serio problema: el exceso de información. La aparición de este problema da lugar a su vez a nuevas aplicaciones informáticas dirigidas a almacenar y analizar el raudal de información de que disponen los ejecutivos.

Transformación del producto

La mayoría de los productos han tenido siempre tanto un componente físico como uno informativo. Este último, definido en sentido amplio, es todo aquello que el comprador debe saber para obtener y emplear el producto, y así alcanzar el resultado deseado. Es decir, un producto incluye la información relativa a sus características y al modo de empleo y mantenimiento. Así, por ejemplo, una información adecuada y disponible sobre los procedimientos de mantenimiento y servicio constituye un buen criterio de compra en el caso de los electrodomésticos.

Anteriormente, el componente físico de un producto era más importante que el componente informativo. La nueva tecnología, empero, hace posible proveer, junto al producto físico, mucha más información. La base de datos del servicio posventa de electrodomésticos de General Electric proporciona una línea abierta al consumidor, lo que permite a dicho servicio diferenciarse del de los competidores. De modo similar, algunas empresas de transportes y de ferrocarriles ofrecen información instantánea sobre

el paradero de los envíos, lo que posibilita una mejor coordinación de los remitentes y el ferrocarril. La nueva tecnología está haciendo que cada vez sea más fácil obtener productos sin componente físico alguno. Los clientes de Compustat tienen acceso a datos financieros de empresas registrados en la Comisión de Valores y Bolsa; han surgido muchas empresas que se dedican a analizar el gasto de energía que se produce en los edificios.

También hay productos que emplean información para su funcionamiento normal. Un lavavajillas, por ejemplo, necesita un sistema de mando que guíe los diversos componentes del aparato a lo largo del ciclo de lavado y muestre el proceso al usuario. La nueva tecnología de la información está haciendo que mejore el rendimiento de los productos, y que sea más sencillo aumentar el contenido de información de éstos. El control electrónico de los automóviles, por ejemplo, resulta más visible gracias a los indicadores de la instrumentación, los sintetizadores de voz, los mensajes de diagnóstico, etc.

Hay una inconfundible tendencia a la expansión del contenido informativo de los productos. Este elemento, en combinación con los cambios que se operan en las cadenas de producción de valor de las empresas, no hace sino subrayar el creciente papel estratégico de la tecnología de la información. Ya no hay sectores maduros, sino formas maduras de llevar las empresas.

Dirección y ritmo del cambio

Aunque sea manifiesta la tendencia a la intensificación de la información en las empresas y en los productos, el papel y la importancia de la tecnología difieren según los sectores. Los bancos y compañías de seguros siempre han hecho un empleo intensivo de la información. Dichos sectores fueron, lógicamente, los primeros y más entusiastas usuarios de la informática. En el extremo opuesto, en sectores tales como el de la producción de cemento o similares, seguirá dominando el proceso físico aun cuando se aumente el empleo de la información.

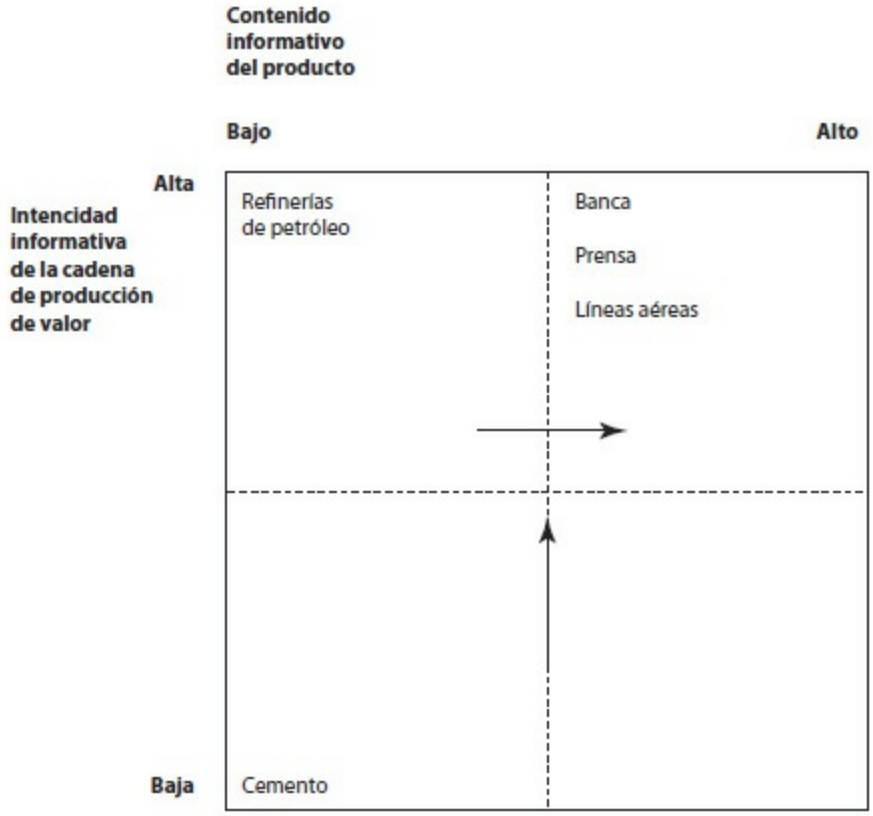
La figura 3.4, que relaciona la intensidad del empleo de la información en la cadena de producción de valor y el contenido de información del producto, muestra las diferencias del papel y de la importancia de la información en varios sectores. Los bancos y la prensa incorporan tecnología de la información en gran medida, tanto en el producto como en el proceso de producción. El sector de refino del petróleo hace un empleo intenso de la información en sus procesos, pero su producto posee escaso contenido informativo.

A consecuencia de la disminución del coste de la nueva tecnología, y de las cada vez mayores posibilidades de ésta, parece que muchos sectores están introduciendo un mayor contenido informativo tanto en el proceso como en el producto. Conviene hacer hincapié en que la tecnología seguirá mejorando rápidamente. El coste de los aparatos

seguirá bajando, y la tecnología de información se irá extendiendo incluso a los niveles más bajos de las empresas. El coste de los programas, que constituye ahora la principal limitación, disminuirá a medida que se vaya disponiendo de más «paquetes» que puedan adaptarse con facilidad a las necesidades concretas de cada usuario. Las aplicaciones que hoy en día tiene la tecnología de la información no son más que el principio.

La tecnología de la información no solo está transformando los productos y los procesos sino también la naturaleza misma de la competencia. No obstante, a pesar del empleo creciente de esta tecnología, los diferentes sectores siempre ocuparán una posición distinta en el cuadro de la figura 3.4, y también será siempre distinto su ritmo de cambio.

FIGURA 3.4
Matriz de la intensidad informativa



Transformación de la naturaleza de la competencia

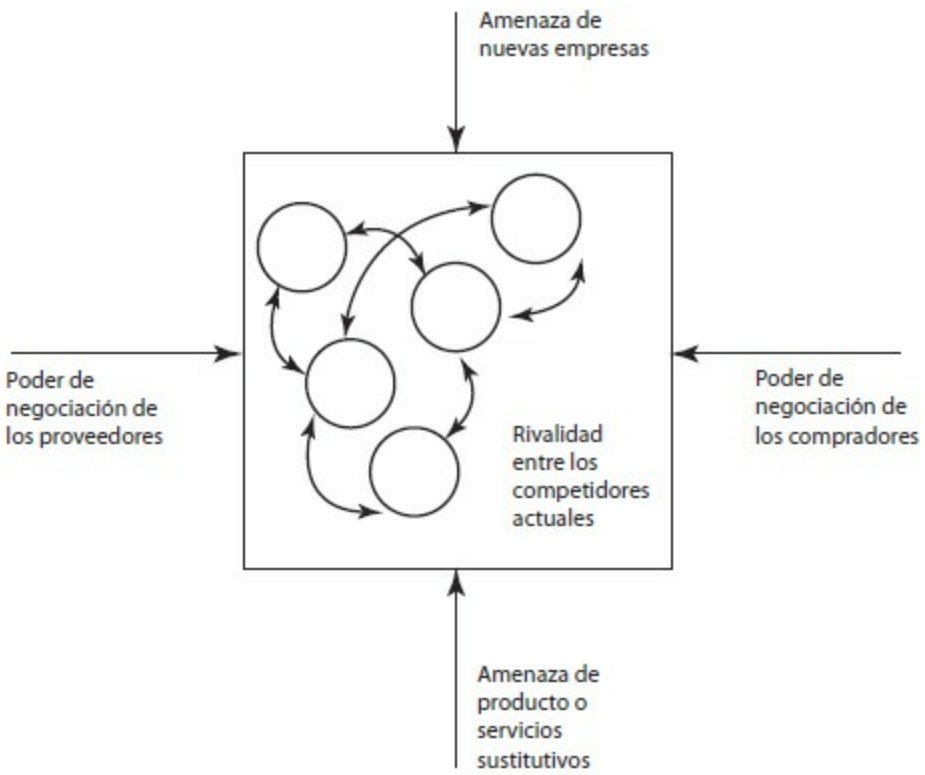
Tras haber estudiado una amplia gama de sectores, hemos descubierto que la tecnología de la información está modificando las reglas de la competencia en tres aspectos distintos. En primer lugar, sus avances están transformando la estructura de los sectores. En segundo lugar, la tecnología de la información es un medio cada vez más importante para que las empresas puedan obtener ventaja competitiva. Con frecuencia, además, la

búsqueda de alguna ventaja competitiva por medio de dicha tecnología suele extenderse hasta afectar a la estructura del sector, al imitar los competidores al iniciador de las innovaciones estratégicas. Por último, la revolución de la información está generando negocios totalmente nuevos. Estos tres factores son esenciales para comprender el efecto de la tecnología de la información en un sector particular y para formular las respuestas estratégicas adecuadas.

Transformación de la estructura de los sectores

La estructura de un sector la componen cinco fuerzas competitivas que colectivamente determinan su rentabilidad: el poder de los compradores, el poder de los proveedores, la amenaza de que se incorporen al sector nuevas empresas, la amenaza de los productos sustitutivos y la rivalidad entre los competidores existentes en el sector (véase figura 3.5). La intensidad colectiva de las cinco fuerzas varía según sectores, al igual que lo hace la rentabilidad media. La intensidad de cada una de las cinco fuerzas puede así mismo variar, ya incrementando, ya reduciendo el atractivo de un sector.[26]

FIGURA 3.5
Factores determinantes del atractivo de un sector



La tecnología de la información puede alterar todas y cada una de las fuerzas competitivas y, de ese modo, el atractivo de un sector. La tecnología está descongelando la estructura de muchos sectores, creando la necesidad y la posibilidad de un cambio. Por ejemplo:

- La tecnología de la información incrementa el poder de los compradores en los sectores que montan componentes comprados a terceros. El tratamiento automatizado de las cuentas de materiales y de los registros de precios de los proveedores facilita a los compradores la valoración de las fuentes de aprovisionamiento y la adopción de decisiones sobre la conveniencia de producir o de comprar.
- Las tecnologías de la información que precisan grandes inversiones en software constituyen una barrera que dificulta la entrada en el sector. Así, por ejemplo, los bancos que ofrecen servicios de gestión del efectivo a empresas clientes necesitan ahora de programas avanzados para ofrecer a dichos clientes información instantánea sobre el estado de sus cuentas. Quizá se vean asimismo obligados a invertir en la mejora del hardware y de otras instalaciones.
- Los sistemas flexibles de diseño y de fabricación asistidos por ordenador han hecho patente en muchos sectores la amenaza de los productos sustitutivos, al resultar, gracias a ellos, más fácil, barata y rápida la incorporación de mejoras en los productos.
- La automatización de la tramitación de pedidos y de la facturación ha acentuado la rivalidad en muchos sectores de distribución. La nueva tecnología hace que suban los costes fijos, desplazando al personal; consecuencia de ello es que los distribuidores deben luchar seriamente para obtener mayores volúmenes de ventas.

Sectores tales como los de las líneas aéreas, servicios financieros, distribución e información (véase el área superior derecha de la figura 3.4) ya han sentido los anteriores efectos.[27] (Más casos, en el recuadro «Tecnología de la información y estructura sectorial».)

La tecnología de la información ha causado un impacto especialmente fuerte en las negociaciones que se dan entre proveedores y compradores, en cuanto que afecta a las relaciones que ligan a una empresa con proveedores, distribuidores y clientes. Son cada vez más comunes los sistemas de información que rebasan los límites de la empresa. En ciertos casos, han llegado a cambiar las propias fronteras de un sector.[28]

Tecnología de la información y estructura sectorial

Poder del comprador

Los servicios de compra desde casa por videotex (Comp-U-Card, por ejemplo) hacen que aumente la información del comprador. El comprador se sirve de su ordenador personal para ojear tranquilamente catálogos electrónicos y comparar los precios y características de los productos. Se pueden hacer compras, a cualquier hora del día, a precios que suelen ser un 25 o un 30% inferiores a los de mercado. Comp-U-Card se está extendiendo rápidamente: los ingresos se han doblado en un par de años, hasta alcanzar los 9,5 millones de dólares; el número de socios es de 15.000. Según ciertas previsiones, a mediados de los noventa, el 75% de las amas de casa estadounidenses tendrá acceso a servicios de este tipo.

Poder del comprador

First Boston Corporation ofrece un servicio electrónico de intercambio de información (Shelternet), que permite a los agentes de la propiedad inmobiliaria determinar qué posibilidades de hipoteca se pueden obtener y si el comprador está en condiciones de recibir la financiación o no. Tal servicio mejora la situación tanto del agente como del comprador a la hora de concertar una hipoteca, puesto que en treinta minutos pueden resolverse las cuestiones preliminares.

Productos sustitutivos

Las bases electrónicas de datos (por ejemplo, el NEXIS), están ocupando el lugar de la investigación en bibliotecas y de las empresas de consulta. Los suscriptores de NEXIS pueden hallar rápidamente el texto completo de cualquier artículo aparecido en 225 publicaciones periódicas diferentes. Con ello se reduce de modo extraordinario el tiempo dedicado a la búsqueda bibliográfica. Además, el cliente se ahorra la suscripción a la publicación, y paga solo la información que necesita.

Se están extendiendo los sistemas que ponen en contacto a compradores con proveedores. Xerox proporciona electrónicamente a sus proveedores datos de fabricación para que sepan cuándo deben enviar materiales. Para acelerar la recepción de pedidos, Westinghouse Electric Supply Company y American Hospital Supply han dotado de terminales de ordenador a sus clientes. Entre otras cosas, estos sistemas lo que hacen es elevar el coste que se derivaría de un cambio de proveedor, a causa de la interrupción y de la preparación necesarias. Estos sistemas tienden a vincular más estrechamente a las empresas con sus clientes y proveedores.

La tecnología de la información está alterando de forma seria la relación entre la escala, la automatización y la flexibilidad. Ya no resulta imprescindible la producción en gran escala para optar por la automatización; en su consecuencia, las barreras de entrada están desapareciendo en algunos sectores.

Al mismo tiempo, la automatización ya no significa necesariamente falta de flexibilidad. General Electric, por ejemplo, ha reconstruido su fábrica de locomotoras de Erie convirtiéndola en una fábrica de gran escala y a la vez flexible, en la que se sirven de ordenadores para almacenar toda la información correspondiente al diseño y a la fabricación. Se pueden montar diez tipos diferentes de carcasas de motor sin necesidad de hacer ajustes manuales en las máquinas. Tras la instalación de un sistema de fabricación «inteligente», BMW puede producir automóviles «a la medida del cliente» (cada uno con su caja de cambios, sistema de transmisión, interior y demás características particulares) en una línea de montaje normal. Se han obtenido a la vez flexibilidad y automatización, conjunción que modifica el patrón de lucha entre competidores.

La creciente flexibilidad obtenida en la realización de muchas actividades creadoras de valor, junto con el descenso de los costes del diseño de productos, han tenido como consecuencia una avalancha de posibilidades de adaptación del producto al cliente y de atención de pequeños huecos de mercado. El diseño asistido por ordenador no solo hace disminuir el coste de diseño de los nuevos productos sino que también permite reducir de manera extraordinaria el coste de modificación de las características, o de adición de nuevas características en el caso de los ya existentes. El coste de adaptación de los productos a segmentos determinados del mercado está descendiendo, lo que, una vez más, incide sobre la fisonomía de la competencia en muchos sectores.

Si, por un lado, la tecnología de la información se puede emplear para mejorar la estructura de un sector, por otro, dicha tecnología encierra también la posibilidad de destruirla. Por ejemplo, hoy día los sistemas de información ofrecen a las líneas aéreas la posibilidad de alterar frecuentemente las tarifas y de emplear tarifas distintas entre dos puntos cualesquiera. No obstante, al mismo tiempo, la tecnología pone a disposición del público y de las agencias de viajes todas las tarifas y programas de vuelos, lo que induce a que unos y otros tengan acceso a los precios más bajos. El resultado de todo esto es una estructura de precios inferior. La tecnología de la información ha llevado a que algunos sectores de servicios profesionales resulten menos atractivos, al reducir el trato personal y convertir el servicio en un bien genérico. Así pues, es conveniente estudiar atentamente las implicaciones estructurales de la nueva tecnología, sea para conocer sus ventajas, sea para enfrentarse a sus consecuencia inevitables.

La creación de ventaja competitiva

En cualquier empresa, la tecnología de la información tiene serios efectos sobre las ventajas competitivas en coste o en diferenciación. Dicha tecnología afecta a las actividades mismas creadoras de valor, o permite a la empresa obtener ventaja competitiva explotando los cambios producidos en el ámbito de la competencia.

Disminución del coste

Como ya hemos visto, la tecnología de la información puede alterar los costes de la empresa en cualquier punto de la cadena de producción de valor.[29] Anteriormente, el efecto de dicha tecnología se limitaba a las actividades que contenían en gran medida tratamientos repetitivos de información. Hoy día, sin embargo, dicha limitación ha desaparecido. Incluso actividades, como el montaje, que consisten esencialmente en manipulación física, poseen ahora un importante componente informativo. Canon, por ejemplo, ha diseñado un proceso de montaje de bajo coste para sus copiadoras, basado en un sistema automático de selección de las piezas y manipulación de los materiales. Los trabajadores de montaje disponen de recipientes que contienen todas las piezas necesarias para la copiadora concreta de que se trate. El programa de ordenador que controla las existencias y la selección de las piezas es la clave del éxito del sistema instalado por Canon. En el campo de los seguros, es usual que varias compañías suscriban conjuntamente determinados contratos. Los costes de documentación de la participación de cada compañía son bastante elevados. Se dispone ahora de un programa de ordenador que permite optimizar (reduciéndolo, frecuentemente) el número de aseguradores por contrato, rebajando, así, el total del coste de corretaje. En la confección de ropa, maquinaria automática como las trazadoras de patrones, las cortadoras de tejidos y los sistemas de transporte de las piezas al puesto de cosido han permitido reducir el tiempo de fabricación hasta un 50%. (Más casos, en el recuadro «Objetivo: una ventaja competitiva».)

Objetivo: una ventaja competitiva

Disminución del coste

Los casinos se gastan el 20% de los ingresos en servicios de atención especial a los grandes apostadores. Una de las tareas de un jefe de sala ha sido siempre estar al tanto de los que gastan mucho. Ahora, sin embargo, bastantes casinos poseen sistemas informáticos que analizan los datos referentes a los clientes. El Caesar's Palace redujo su presupuesto de atenciones especiales en más del 20% gracias a un sistema de clasificación de los jugadores, mediante el cual se identificaba con mayor precisión a los grandes apostadores.

Fomento de la diferenciación

American Express, mediante el empleo de la tecnología de la información, ha creado servicios diferenciados de viajes para las empresas clientes. Los servicios incluyen la organización del viaje y el control detallado de los gastos individuales. El ordenador busca las tarifas más económicas, calcula los gastos de viaje de cada persona adscrita al servicio y emite extractos mensuales.

Además de afectar directamente al coste, la tecnología de la información altera frecuentemente los determinantes del coste de las actividades de tal manera que puede mejorar (o deteriorar) la posición relativa de la empresa. Así, por ejemplo, Louisiana Oil & Tire ha convertido a sus diez vendedores tradicionales en televendedores. Como consecuencia de esta medida, los gastos de ventas han disminuido en un 10% y el volumen de ventas se ha doblado. Sin embargo, el cambio ha hecho que el principal determinante de los gastos de venta sea la escala nacional de las operaciones, no la regional.

Fomento de la diferenciación

El efecto de la tecnología de la información sobre las estrategias de diferenciación es igualmente extraordinario. Como señalábamos antes, el papel de una empresa y su producto en la cadena de producción de valor del comprador es el principal factor determinante de la diferenciación. La nueva tecnología de la información hace posible la adaptación de los productos al cliente. Por medio de la automatización, Sulzer Brothers produce ahora cilindros de ocho diámetros distintos para los motores marinos diésel de baja velocidad en vez de los cinco de antes. Los constructores de embarcaciones pueden elegir ahora motores que se adecuen más exactamente a sus necesidades, obteniendo de esa manera un ahorro importante de combustible. De manera similar, el sistema de inteligencia artificial XCON de Digital Equipment se sirve de reglas de decisión para desarrollar la configuración de los ordenadores de encargo, lo que hace que se reduzca extraordinariamente el tiempo necesario para cumplimentar los pedidos y se incremente la precisión; en definitiva, mejora la imagen de Digital como proveedor de calidad.

Acompañando con más información el producto físico vendido al comprador, la empresa, gracias a la nueva tecnología, aumenta su capacidad de diferenciación. Cierto distribuidor de revistas por ejemplo, ofrece a los minoristas un reembolso por ejemplares no vendidos más rápido que el de sus competidores. Por otro lado, la incorporación de los sistemas de información al propio producto físico es una forma cada vez más importante de diferenciarlo de los productos competidores.

Transformación del ámbito de competencia

La tecnología de la información puede alterar la relación que se da entre el ámbito de competencia y las ventajas competitivas. Dicha tecnología incrementa la capacidad de la empresa para coordinar las actividades en el ámbito regional, nacional y mundial. Permite aprovechar las ventajas de un ámbito geográfico más extenso para crear ventajas competitivas. Pensemos en el sector de la prensa. Dow Jones, editor del *Wall Street Journal*, fue el primero en emplear la tecnología de «transmisión de páginas», con la que mantiene en contacto a sus diecisiete centros de impresión, lo que da un carácter verdaderamente nacional a su periódico. Tales avances en tecnología de comunicación

han hecho también posible el acercamiento a una estrategia de ámbito mundial. Así, Dow Jones ha puesto en marcha el *Asian Wall Street Journal* y el *Wall Street Journal-European Edition*, que comparten gran parte del contenido de la publicación original, si bien se imprimen en diversos lugares del mundo.

La revolución de la información está creando interrelaciones entre sectores que anteriormente estaban separados. La combinación de la telecomunicación y la informática constituye un ejemplo importante. Esta convergencia tiene serios efectos en la estructura de ambos sectores. Así, por ejemplo, AT&T está sirviéndose de su posición en el sector de las telecomunicaciones para entrar en el de ordenadores. IBM, que ha adquirido recientemente Rolm, empresa fabricante de equipos de telecomunicación, entra también en la competencia, si bien en dirección inversa. La tecnología de la información se halla también en el centro de las nacientes interrelaciones en el campo de los servicios financieros, en el cual los sectores de banca, seguros y corretaje se están fusionando; y en el de equipos de oficina, en el que funciones diversas como mecanografiado, fotocopiado, comunicación oral y escrita pueden ahora combinarse.

Las empresas que tienen un ámbito de actuación amplio pueden, cada vez con mayor facilidad, segmentar su oferta con métodos que antes solo estaban al alcance de las empresas de ámbito estrecho. En el sector del transporte, Intermodal Transportation Services, Inc. (de Cincinnati) ha variado por completo su sistema de oferta de precios. Anteriormente, cada oficina local fijaba los precios empleando métodos manuales. Ahora, Intermodal se sirve de microordenadores para mantener en comunicación las diversas oficinas con un centro que calcula todos los precios. El nuevo sistema permite introducir una nueva política de precios y ofrecer descuentos a los clientes de ámbito nacional que hacen encargos en puntos de todo el país. Con esto, Intermodal lo que hace es adaptar su cadena de producción de valor a los clientes importantes, lo que antes resultaba imposible.

A medida que la tecnología de la información se extienda, las posibilidades de aprovechar las ventajas de un nuevo ámbito de competencia se incrementarán. Ahora bien, las ventajas derivadas del crecimiento del ámbito (y del establecimiento de enlaces) solo se producirán si la tecnología de la información extendida por toda la empresa es homogénea. Dichas posibilidades se verían desbaratadas por la introducción de un sistema totalmente descentralizado de información, puesto que habría partes del sistema que no serían compatibles entre sí.

Creación de nuevos negocios

La revolución de la información está dando lugar a la aparición de sectores totalmente nuevos por tres vías diferentes. En primer lugar, hace tecnológicamente viables actividades de nueva creación. Así, por ejemplo, las tecnologías actuales de la telecomunicación y de la imagen se combinan para posibilitar nuevos sistemas de

reproducción facsímil, como el Zapmail de Federal Express. De manera semejante, los avances obtenidos en el terreno de la microelectrónica han hecho posible la informática personal. Servicios como el Cash Management Account de Merrill Lynch necesitaban la aparición de la nueva tecnología de la información para poder fusionar varios servicios financieros en uno.

En segundo lugar, la tecnología de la información también genera negocios al crear una demanda indirecta de nuevos productos. Ejemplo de ello es el servicio EasyLink, de Western Union, atendido por una red de comunicación de datos ultrarrápida y compleja que hace posible que ordenadores personales, procesadores de textos y otros medios electrónicos se comuniquen entre sí y con aparatos de télex de cualquier lugar del mundo. Antes de que se extendiera la tecnología de la información, un servicio como el anterior ni siquiera era necesario.

En tercer lugar, la tecnología de la información crea nuevos negocios dentro de los ya existentes. Una empresa que ha incorporado a su cadena de producción de valor un sistema de información puede encontrarse con un exceso de capacidad o de conocimientos que vender en el mercado. Sears, por ejemplo, aprovechó su experiencia en el tratamiento de las cuentas de tarjeta de crédito y su tamaño para proveer servicios a terceros: vender servicios de autorización de créditos y tratamiento de operaciones a Phillips Petroleum, y servicios de tratamiento de remesas al Mellon Bank. De manera semejante, A.O. Smith, fabricante de piezas para automóviles, adquirió un gran dominio en cuestión de comunicación de datos para cubrir las necesidades de sus negocios tradicionales. Al necesitar un consorcio de bancos que alguien le organizara una red de cajeros automáticos, A.O. Smith obtuvo el contrato. Eastman Kodak comenzó hace poco a ofrecer servicios de comunicación telefónica y transmisión de datos a larga distancia por medio de su sistema interno de telecomunicaciones. Si la tecnología de la información empleada por una empresa en la cadena de producción de valor es sensible a las economías de escala, dicha empresa podrá mejorar su ventaja competitiva global incrementando la escala del tratamiento de la información y reduciendo los costes. Vendiendo la capacidad sobrante, se obtiene además un ingreso adicional.

Por otro lado, se da cada vez con mayor frecuencia la posibilidad de producir y vender información obtenida como subproducto de las operaciones propias. Una de las razones de que National Benefit Life se fusionara con American Can era la de tener acceso a los datos sobre nueve millones de clientes que posee una de las filiales de American Can, dedicada a la venta por correo. El empleo de lectoras del código de barras en los supermercados ha hecho que éstos se conviertan en laboratorios de investigación de mercados. Cualquier minorista puede poner un anuncio en el periódico de la mañana y saber por la tarde qué efecto ha tenido. Además, podría vender esa información a alguna empresa de estudios de mercado o fabricante de productos alimenticios.

Para aprovechar las oportunidades que la revolución de la información ha creado, la dirección debe seguir las siguientes directrices:

1. *Valorar la intensidad informativa*. La primera tarea de la empresa es evaluar la intensidad informativa actual y potencial de los productos y los procesos de cada unidad estratégica. Para ayudar a los directores en esta evaluación, proponemos ciertos signos de la importancia potencial de la tecnología de la información. Es muy probable que esta tecnología desempeñe un papel estratégico en sectores que se caracterizan por una o varias de las siguientes notas:

• Intensidad informativa potencialmente elevada en la cadena de producción de valor: un número amplio de clientes o proveedores con los que la empresa trata directamente, un producto cuya venta exige una gran cantidad de información, una línea de productos muy variada, un producto compuesto de muchas piezas, un proceso de producción de muchas fases, un ciclo largo desde que se recibe el pedido hasta que se entrega el producto.
• Intensidad informativa potencialmente elevada en el producto: un producto que provee esencialmente información, un producto cuyo funcionamiento conlleva un cuantioso tratamiento de información, un producto cuyo uso exige al comprador el tratamiento de mucha información, un producto que acarrea altos costes de instrucción, un producto que tiene muchos empleos alternativos o que se vende a una empresa que tiene un grado elevado de intensidad informativa.

Las anteriores características pueden servir para distinguir qué unidades estratégicas de negocio tienen prioridad para las inversiones en tecnología de la información. Al seleccionar estas áreas prioritarias, recuerde la amplitud de lo que abarca el término «tecnología de la información»: es algo más que el cálculo electrónico.

2. *Determinar el papel de la tecnología de la información en la estructura del sector*. Es conveniente prever el probable efecto de la tecnología de la información en la estructura del sector en que la empresa opera. Debe examinarse el modo en que dicha tecnología podría afectar a cada una de las cinco fuerzas competitivas. No solo las fuerzas pueden cambiar, sino que quizá se modifiquen los propios límites del sector. Es probable que se haga necesaria una nueva definición de éste.

Son muchas las empresas en cuyas manos está, parcialmente, la naturaleza y el ritmo del cambio de la estructura sectorial. En muchos sectores, ha habido empresas que han estado alterando de modo permanente las bases de la competencia en favor propio por medio de atrevidas inversiones en tecnología de la información, forzando a las demás a seguirlas. Citibank, con los cajeros automáticos y el tratamiento automático de las operaciones; American Airlines, con el sistema de las

reservas por ordenador; y *USA Today*, con el sistema electrónico de transmisión de páginas a imprentas descentralizadas, son empresas innovadoras que se han servido de la tecnología de la información para alterar la estructura sectorial. Toda empresa debe tratar de entender en qué manera el cambio estructural le exige una reacción, y de buscar la forma de encabezar los cambios en el sector.

3. *Distinguir y clasificar las formas en que se podría aprovechar la tecnología de la información para obtener ventaja competitiva*. Debe partirse del supuesto de que la tecnología puede afectar a todas y cada una de las actividades de la cadena de producción de valor. Igualmente importante es la posibilidad de que se creen nuevos enlaces entre las actividades. Por medio de una atenta observación, se puede llegar a distinguir aquellas actividades creadoras de valor que puedan resultar más afectadas en lo que a coste y diferenciación se refiere. Evidentemente, las actividades que supongan una parte importante del coste o que representen un papel crítico en la diferenciación son las que merecen el análisis más detallado, particularmente si tienen un componente informativo importante. También son cruciales aquellas actividades que tengan vínculos importantes con otras actividades, ya de dentro, ya de fuera de la empresa. Deben examinarse tales actividades para ver si en ellas la tecnología de la información podría crear una ventaja competitiva duradera.

   Además de observar atentamente la cadena de producción de valor, la dirección debe reflexionar también acerca de cómo podría producir, mediante la tecnología de la información, un cambio en el ámbito de competencia. ¿Podría atender nuevos segmentos del mercado? Gracias a la flexibilidad que la tecnología de la información aporta, ¿podrían empresas competidoras no especializadas entrar en segmentos que hasta ahora eran cubiertos por empresas especializadas? ¿Permitirá dicha tecnología expandir el negocio en un ámbito internacional? ¿Podrá la dirección emplear esa tecnología para explotar las interrelaciones con otros sectores? ¿Será posible obtener alguna ventaja competitiva estrechando, mediante la tecnología de la información, el ámbito de competencia?

   Quizá sea también conveniente un nuevo examen del producto de la empresa:

- ¿Puede proporcionarse más información con el producto?
- ¿Puede incorporarse a él la tecnología de la información?

4. *Investigar cómo podría la tecnología de la información generar nuevos negocios*. Deben tenerse en cuenta las posibilidades de crear negocios nuevos a partir de los ya existentes. La tecnología de la información constituye un medio cada vez más importante de diversificación empresarial. Lockheed, por ejemplo, se introdujo en el campo de las bases de datos al ver que era una forma de emplear la capacidad

infrautilizada de ordenador. Las respuestas dadas a preguntas del estilo de las siguientes sirven para orientar la búsqueda de posibilidades de creación de nuevos negocios:

- ¿Qué información vendible genera (o podría generar) la empresa?
- ¿Qué capacidad de tratamiento de la información existe actualmente para crear un nuevo negocio?
- ¿Posibilita la tecnología de la información el producir nuevos elementos relacionados con los productos ya existentes?

5. *Desarrollar un plan de aprovechamiento de la tecnología de la información*. Los cuatro puntos anteriores deben llevar a la preparación de un plan de acción con el que capitalizar la revolución de la información. Tal plan de acción debería clasificar las inversiones estratégicas necesarias tanto en hardware y software como en el desarrollo de nuevos productos que posean un mayor contenido de información. Probablemente también será necesario hacer en la empresa cambios acordes con el papel que la tecnología representa en el enlace de diferentes actividades, sea internas, sea externas.

   La gestión de la tecnología de la información no puede seguir siendo responsabilidad solo del departamento de informática. Cada vez más, las empresas deben emplear la tecnología de la información con un conocimiento pleno del papel que puede representar en la obtención de ventaja competitiva. La responsabilidad del desarrollo de los sistemas debe distribuirse más por toda la empresa. Además, debe participar en dicha responsabilidad el director general, para garantizar que se exploten debidamente los enlaces interfuncionales, más fáciles de establecer mediante la tecnología de la información.

   Dichos cambios no significan que el departamento central de informática pase a desempeñar un papel insignificante. En vez de controlar la tecnología de la información, el director del departamento debería coordinar la arquitectura y las normas de las diversas aplicaciones que se hagan en la empresa, así como proporcionar ayuda y consejo en el desarrollo de sistemas. Si las diversas aplicaciones de la tecnología de la información de una empresa no son compatibles entre sí, pueden perderse muchos de sus beneficios.

   La tecnología de la información sirve de ayuda en el proceso de ejecución de la estrategia. Los sistemas de control permiten verificar los progresos hacia los principales objetivos, así como hacia los factores determinantes del éxito. Mediante el empleo de sistemas de información, las empresas pueden valorar con mayor precisión sus actividades y contribuir a que sus directivos, mejor motivados, lleven a cabo las estrategias con más posibilidades de éxito.[30]

No cabe discutir la importancia de la revolución de la información. La cuestión no es, por lo tanto, si la tecnología de la información tendrá o no un efecto importante en la posición competitiva de una empresa, sino cuándo y cómo le afectará dicha tecnología. Las empresas que se anticipen en el dominio de esta tecnología tendrán en sus manos el gobierno de los acontecimientos. Las empresas que no reaccionen se verán forzadas a aceptar los cambios que las demás provoquen y se encontrarán en desventaja en el terreno de la competencia.

4

Estrategia e Internet[31]

Michael E. Porter

Internet es una nueva tecnología sumamente importante, y no es de extrañar que haya recibido tanta atención de los emprendedores, los ejecutivos, los inversores, y los observadores de negocio. Atrapados en el fervor general, muchos expertos se han convencido de que Internet lo cambia todo, y que las viejas reglas que rigen a las empresas y la competitividad se han vuelto obsoletas. Seguramente se trata de una reacción comprensible, pero también es peligrosa. Ha llevado a muchas empresas, fueran punto com o compañías establecidas, a tomar malas decisiones, decisiones que han erosionado el atractivo de sus industrias y han socavado sus propias ventajas competitivas. Algunas empresas, por ejemplo, han empleado la tecnología Internet para cambiar la base de la competitividad y alejarla de la calidad, las prestaciones y el servicio con el fin de acercarla al precio, lo cual ha complicado el hecho de que los operantes de ese sector obtuvieran beneficios. Otros han perdido importantes ventajas patrimoniales volcándose en asociaciones mal orientadas y relaciones basadas en la subcontratación. Hasta hace bien poco, los efectos nocivos de estas acciones se han visto enmarañados por las señales distorsionadas del mercado. Ahora, sin embargo, las consecuencias saltan a la vista.

Ha llegado el momento de ajustar nuestra mirada a Internet. Necesitamos alejarnos de la retórica sobre «industrias Internet», «estrategias de e-business» y «una nueva economía» para ver a Internet tal como es: una tecnología muy eficaz, un poderoso conjunto de herramientas que puede utilizarse bien o mal en casi cualquier sector, y que puede formar parte de cualquier estrategia. Necesitamos formular algunas cuestiones de fondo: ¿Quién recaudará los beneficios económicos que genera Intenet? ¿Todo el valor irá a parar a los clientes, o las compañías podrán cosechar parte de estos beneficios? ¿Cuál será el impacto de Internet en la estructura de una industria? ¿Ampliará o encogerá la reserva de beneficios? ¿Cuál será su impacto respecto a la estrategia? ¿Internet servirá para mejorar o erosionar la capacidad de las empresas de obtener beneficios sostenibles respecto a sus competidores?

A la hora de abordar estas preguntas, encontramos algunas respuestas perturbadoras. Creo que las experiencias que las empresas han tenido con Internet hasta el momento deben descartarse casi por completo y que hay que olvidar muchas de las

lecciones. Cuando observamos este fenómeno con claridad, es evidente que Internet no es necesariamente una ventaja. Tiende a alterar las estructuras de la industria de un modo que enfría la rentabilidad general, y además tiene un efecto igualador de las prácticas de negocio, lo cual reduce la capacidad de una empresa de establecer una ventaja operativa a lo largo del tiempo.

La cuestión clave no es si se debe emplear la tecnología Internet o no —las compañías no tienen otra elección si quieren seguir siendo competitivas— sino de qué forma debe utilizarse. En este aspecto, existen razones para el optimismo. La tecnología Internet ofrece mejores oportunidades para que las compañías establezcan posicionamientos estratégicos distintivos en comparación con generaciones anteriores de tecnología de la información. Obtener esta ventaja competitiva no exige un enfoque radicalmente nuevo al negocio. Requiere ir acumulando los principios probados de la estrategia efectiva. Internet, por sí mismo, rara vez se erige como una ventaja competitiva. Muchas de las empresas que tengan éxito serán las que empleen Internet como complemento a las formas tradicionales de competitividad, no las que separan sus iniciativas de Internet de sus operaciones normales. De hecho, es una gran noticia para las empresas establecidas, que a menudo gozan de una posición ventajosa para aunar Internet y enfoques tradicionales de manera que las ventajas ya existentes queden reforzadas. Pero las punto com también pueden ganar si logran entender las interacciones entre Internet y los enfoques tradicionales y pueden moldear estrategias verdaderamente distintivas. Lejos de restar importancia a la estrategia, tal como algunos autores han apuntado, Internet fomenta que la estrategia sea más esencial que nunca.

Señales distorsionadas del mercado

Las empresas que han desplegado tecnologías Internet se han visto confundidas por las señales distorsionadas que enviaba el mercado, a menudo creadas por ellos mismos. Cuando nos enfrentamos a un nuevo fenómeno de negocio, es comprensible fijarse en la conducta del mercado para hallar cierta orientación. Pero en la primera fase del despliegue de cualquier nueva tecnología que se anuncie importante, las señales que envía el mercado no son fiables. Las nuevas tecnologías desencadenan un exceso de experimentación, tanto por parte de las empresas como por parte de los clientes, y la experimentación suele ser económicamente insostenible. Como resultado de ello, la conducta del mercado queda distorsionada y debe interpretarse con prudencia.

Esto es lo que, sin duda alguna, está ocurriendo con Internet. Pensemos en la parte de los ingresos de la ecuación de beneficios en industrias en las que se utiliza mucho la tecnología Internet. Las cifras de venta han sido inestables por tres razones. Primero, muchas empresas han subvencionado la compra de sus productos y servicios con la esperanza de hacerse con una posición en Internet y atraer así a una base de clientes. (Los gobiernos también han subvencionado el comercio *online* con incentivos

impositivos.) Los compradores han podido adquirir artículos a precios reducidos, o incluso los han conseguido gratis, en vez de pagar los precios que reflejan los verdaderos costes. Cuando los precios son artificialmente bajos, la demanda de esa unidad se vuelve artificialmente elevada. En segundo lugar, muchos compradores se han sentido atraídos por Internet por pura curiosidad; se han mostrado dispuestos a realizar transacciones *online* incluso cuando la posibilidad de obtener beneficios no estaba clara o era limitada. Si Amazon.com ofrece un precio igual o inferior que una librería convencional y asume gran parte de los portes de envíos, ¿por qué no copiar este experimento? Sin embargo, tarde o temprano, algunos clientes preferirán volver a formas más tradicionales de transacción comercial, especialmente si cesan las promociones, lo cual vicia cualquier valoración de la fidelidad del cliente. Por último, algunos «ingresos» del comercio *online* se han cobrado en forma de acciones de bolsa en vez de en efectivo. Gran parte de los 450 millones de dólares en beneficios que Amazon ha reconocido de sus socios corporativos, por ejemplo, ha llegado en forma de títulos valor. La sostenibilidad de estos ingresos es cuestionable, y su verdadero valor depende de las fluctuaciones en las cotizaciones en bolsa.

Si los ingresos son un concepto esquivo en Internet, el coste es igual de ambiguo. Muchas empresas que hacen negocios *online* se han beneficiado de *inputs* subvencionados. Sus proveedores, ansiosos por afiliarse con los líderes punto com y aprender de ellos, han ofrecido productos, servicios y contenidos a precios asequibles. Muchos proveedores de contenidos, por ejemplo, se apresuraron a proporcionar su información a Yahoo! con la esperanza de afianzar su posición en uno de los sitios web más visitados de Internet. Algunos proveedores incluso han llegado a pagar a portales muy populares para que distribuyan su contenido. Aparte de enmascarar los verdaderos costes, la mayoría de proveedores —por no mencionar a los empleados— han accedido a aceptar acciones, bonos u otros productos financieros de empresas relacionadas con Internet como pago por sus productos o servicios. El cobro en acciones no aparece en la cuenta de resultados, pero se trata de un coste real para los accionistas. Estas prácticas del proveedor han reducido de forma artificial los costes de hacer negocios en Internet, y por este motivo el sector parece más atractivo de lo que es en realidad. Por último, los costes se han visto distorsionados por el eufemismo sistemático de la necesidad de capital. Casi todas las empresas han probado el activo de baja intensidad que supone hacer negocios *online*, aunque luego han descubierto que el inventario, los almacenes y otro tipo de inversiones eran necesarios para ofrecer valor a los clientes.

Los indicios del mercado de valores todavía han sido más inestables. Como respuesta al entusiasmo de los inversores por el crecimiento explosivo de Internet, las cotizaciones en bolsa se desvincularon de los preceptos básicos de la economía comercial. Dejaron de ofrecer una guía precisa sobre el valor económico real que se estaba creando (o dejaba de crearse). Cualquier empresa que haya tomado decisiones

competitivas basándose en la influencia del precio de las acciones a corto plazo o respondiendo a las intuiciones de los inversores se ha colocado en una situación de riesgo.

Los beneficios distorsionados, los costes y los precios de las acciones se corresponden con la falta de fiabilidad de los marcadores financieros que han adoptado las empresas. Los ejecutivos de las empresas que realizan negocios en Internet han subestimado (muy convenientemente) las medidas tradicionales de rentabilidad y valor económico. En cambio, han hecho hincapié en una definición amplia del concepto de «ingresos», del número de clientes o, lo que resulta aún más sospechoso, en las medidas que podrían algún día cotejarse con los ingresos, como las cifras de usuarios únicos («el alcance»), el número de visitantes a una web o los índices de «clicado». Los enfoques propios de la contabilidad creativa también han proliferado. En realidad, Internet ha dado pie a una variedad de nuevos parámetros métricos del rendimiento que guardan un parecido lejano con el valor económico, como las medidas proforma de ingresos que eliminan los costes «no recurrentes», por ejemplo, las adquisiciones. La dudosa relación entre el sistema de medición y la rentabilidad real solo ha servido para ampliar las señales confusas con respecto a qué ha sucedido en el mercado de valores. El hecho de que el mercado haya tomado en serio estos parámetros ha revuelto aún más las aguas. Por todas estas razones, el verdadero rendimiento financiero de muchos negocios relacionados con Internet es mucho peor de lo que se piensa.

Alguien podría decir que la simple proliferación de punto com es un indicio del valor económico de Internet. Esta es una conclusión prematura. Las punto com se han multiplicado rápidamente por una razón primordial: pudieron acceder a fuentes de capital sin tener que demostrar su viabilidad. En vez de apuntar hacia un entorno de negocio saludable, el creciente número de punto com en muchas industrias a menudo solo ha revelado la existencia de barreras bajas de entrada, lo cual siempre indica una señal de peligro.

Regreso a los pilares básicos

Resulta difícil llegar a una explicación completa sobre el impacto de Internet en el mundo de los negocios si nos fijamos solo en los resultados obtenidos hasta este momento. Pero podemos llegar a dos grandes conclusiones. Primera, que muchos negocios activos en Internet son negocios artificiales que compiten con medios artificiales y se sustentan por un capital que hasta hace poco estaba fácilmente disponible. En segundo lugar, en los períodos de transición, como el que acabamos de atravesar, uno tiene la sensación de que existen nuevas normas respecto a la competitividad. Pero cuando las fuerzas del mercado despliegan su fuerza, como ocurre ahora, las normas de antaño recuperan su vigencia. La creación del verdadero valor económico se convierte una vez más en el árbitro del éxito de un negocio.

El valor económico de una empresa no es más que la brecha existente entre el precio y el coste, y este se mide de forma segura según los índices de rentabilidad prolongada. Para generar beneficios, reducir gastos o hacer algo útil con solo desplegar tecnología Internet no es una muestra suficiente de que se haya creado valor. La cotización actual en bolsa de una empresa no es necesariamente un indicador de valor económico. El valor de las acciones es una medida fiable de valor económico solo a largo plazo.

Cuando pensamos en el valor económico, resulta de gran utilidad realizar una distinción entre los usos de Internet (como operar en mercados digitales, vender juguetes o jugar en bolsa) y las tecnologías de Internet (como las herramientas para personalizar los sitios web o los servicios de comunicación en tiempo real), que pueden ser utilizados por muchos usuarios. Muchos autores han apuntado al éxito de los proveedores de tecnología como muestra del valor económico de Internet. Pero esta forma de pensar es defectuosa. Son los usos de Internet los que en última instancia crean valor económico. Los proveedores de tecnología pueden prosperar durante un tiempo independientemente de si los usos de Internet son rentables o no. En períodos de intensa experimentación, incluso los vendedores de tecnologías fallidas pueden prosperar. Pero a menos que esos usos generen ingresos sostenibles o ahorros como sobrante de su coste de aplicación, la oportunidad de los proveedores de tecnología se resentirá cuando las empresas se den cuenta de que invertir más no es viable económicamente.

Así pues, ¿cómo podemos utilizar Internet para crear valor económico? Para hallar una respuesta, primero debemos mirar más allá de las señales inmediatas del mercado para fijarnos en los dos factores fundamentales que determinan la rentabilidad:

- *Estructura del sector*, que determina la rentabilidad del competidor medio.
- *Ventaja competitiva sostenible*, que permite a una empresa superar al competidor medio.

Estos dos motores subyacentes de la rentabilidad son universales; trascienden cualquier tecnología o tipo de negocio. Al mismo tiempo, varían ampliamente según el sector y la compañía. Las clasificaciones amplias supra-industriales tan comunes en la jerga de Internet, como *negocio-a-consumidor* (o b2b) y *negocio-a-negocio* (b2c) carecen de sentido en relación a la rentabilidad. La posible rentabilidad solo puede entenderse cuando nos fijamos en industrias y empresas concretas.

Internet y la estructura industrial

Internet ha creado algunas industrias nuevas, como las de subastas *online* y los mercados digitales. Sin embargo, ha causado un gran impacto en permitir la reconfiguración de las industrias existentes que se han visto limitadas por los elevados costes de la

comunicación, de recabar información o de realizar ciertas transacciones. La educación a distancia, por ejemplo, ha existido desde hace décadas, y cerca de un millón de estudiantes se apuntan a cursos por correspondencia al año. Internet tiene la capacidad de ampliar de forma significativa la educación a distancia, pero no creó esa industria. Asimismo, Internet ofrece una forma efectiva de pedir productos, pero la venta por catálogo con números de teléfono gratuitos y puntos de autoventa han existido desde hace décadas. Internet solo ha cambiado la fachada de todo este proceso.

Tanto si una industria es nueva como si no lo es, su atractivo estructural está determinado por las cinco fuerzas subyacentes de la competitividad: la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, las barreras de entrada a los aspirantes, la amenaza de los productos o servicios sustitutivos, la capacidad de negociación de los proveedores y la capacidad de negociación de los compradores. Además, estas fuerzas determinan de qué modo el valor económico creado por un producto, servicio, tecnología o forma de competir se divide, por un lado, entre las compañías de un sector y, por otro, entre los clientes, los proveedores, los distribuidores, los sustitutos y los posibles aspirantes. Aunque algunos aseguran que el ritmo rápido del cambio tecnológico actual hace que el análisis industrial sea menos valioso, también cabe afirmar todo lo contrario. El análisis de estas cinco fuerzas pone de relieve el atractivo fundamental de una industria, deja al descubierto motores subyacentes de la rentabilidad media de la industria y ofrece información sobre cómo evolucionará la rentabilidad en un futuro. Las cinco fuerzas competitivas siguen determinando la rentabilidad aunque los proveedores, los canales, los sustitutivos o los competidores cambien.

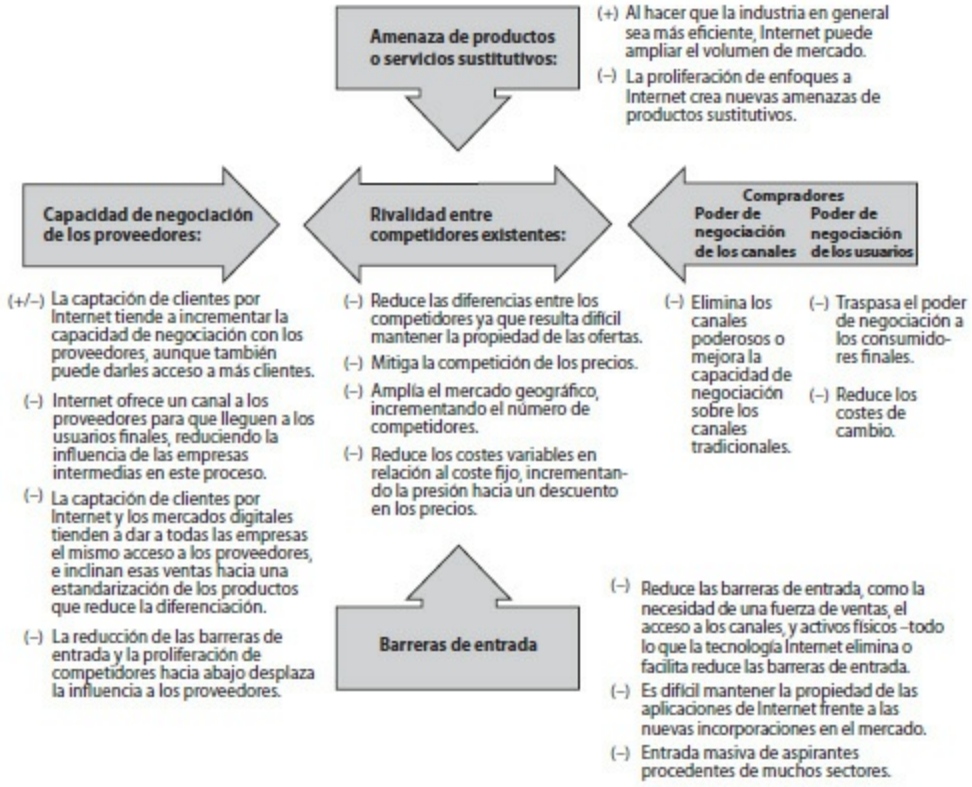
Debido a que la fortaleza de cada una de esas cinco fuerzas varía considerablemente de una industria a otra, sería un error extraer conclusiones generales sobre el impacto de Internet en la rentabilidad a largo plazo de una industria; cada industria se ve afectada de distinta manera por estos factores. Sin embargo, el análisis de una amplia gama de industrias en las que Internet desempeña una función revela ciertas tendencias claras, tal como resume la figura 4.I. Algunas de estas tendencias son positivas. Por ejemplo, Internet tiende a enfriar la capacidad negociadora de los canales al ofrecer a las empresas nuevas vías directas hacia los clientes. Internet también puede incrementar la eficiencia de una empresa de varias maneras, ampliando el tamaño general del mercado al mejorar su posición en relación a los sustitutos tradicionales.

Pero la mayoría de tendencias son negativas. La tecnología de Internet proporciona a los compradores un acceso más sencillo a la información sobre productos y proveedores, realzando así la capacidad de negociación del comprador. Internet mitiga la necesidad de factores como un canal establecido de ventas o el acceso a cabales existentes, reduciendo las barreras de entrada. Al permitir nuevos enfoques para satisfacer las necesidades y llevar a cabo ciertas funciones, Internet crea nuevos sustitutivos. Puesto que se trata de un sistema abierto, las empresas tienen más dificultades en conservar las ofertas patentadas, intensificando de este modo la rivalidad

entre competidores. El uso de Internet también tiende a ampliar el mercado geográfico, atrayendo a muchas más compañías hacia la competencia entre sí. Además, las tecnologías de Internet tienden a reducir los costes variables y a encaminar las estructuras de coste hacia un coste fijo, creando así una presión mucho mayor en las empresas para que se dediquen a una competencia destructiva de precios.

Aunque el despliegue de Internet puede ampliar el mercado, esa expansión suele producirse a costa de la rentabilidad media. La gran paradoja de Internet es que sus mayores ventajas —hacer disponible la información, reducir las dificultades de compra, marketing y distribución, permitir a los compradores y vendedores que encuentren y realicen negocios entre sí con mayor facilidad— también complican el hecho de que las empresas las capten en forma de beneficios.

FIGURA 4.I
Cómo Internet incide en la estructura de un sector



Este debate parte de la investigación realizada por el autor junto con David Sutton. Para más información, véase M.E. Porter, *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980.

Podemos observar esta dinámica en los concesionarios de automóviles. Internet permite a los clientes recabar mucha información sobre los productos, desde las especificaciones de cada coche y las estadísticas de reparación hasta los precios generales de los nuevos modelos y el valor medio de los coches usados. Los clientes

también pueden elegir entre muchas más opciones, no solo las que ofrecen los concesionarios locales. Puesto que Internet reduce la importancia de la ubicación geográfica, al menos en cuanto a las ventas iniciales, este amplía el mercado geográfico de local a regional o incluso nacional. Prácticamente cada concesionario o grupo de concesionarios se convierte en un posible competidor en el mercado. Además, los concesionarios *online* tienen más dificultades para diferenciarse, puesto que carecen de rasgos distintivos como una sala de exposiciones, personal especializado y departamentos de servicio al cliente. Si aumenta el número de competidores que vende productos poco diferenciados entre sí, la base de la competencia se decanta cada vez más hacia el precio. Sin duda alguna, el efecto neto en la estructura de la industria es negativo.

Esto no significa que cada sector en la que se aplique tecnología Internet acabe siendo poco atractivo. Hallamos un ejemplo de todo lo contrario en las subastas por Internet. En estos casos, los clientes y los proveedores están fragmentados y por tanto carecen de escasa capacidad de influencia. Los sustitutivos, como los anuncios clasificados y los mercadillos, tienen poco alcance y no resultan muy prácticos. Aunque las barreras de entrada son relativamente modestas, las empresas pueden construir economías de escala, tanto en el ámbito de la infraestructura como, lo que es aún más importante, en la suma de muchos vendedores y compradores que impiden la entrada de nuevos competidores o los dejan en desventaja. Por último, la rivalidad en esta industria ha sido definida —básicamente por eBay, el competidor dominante— en función de si ésta ofrece un mercado sencillo en el que los beneficios provengan de los valores que coticen en bolsa y de las ventas, mientras que los clientes asumen el coste del transporte de la mercancía. Cuando Amazon y otros rivales entraron en el negocio, ofreciendo subastas gratis, eBay mantuvo sus precios y buscó otras formas de atraer y conservar a sus clientes. Como resultado de estas iniciativas, la competencia destructiva basada en los precios —que es característica de otros negocios *online*— se ha evitado.

El papel de eBay en el negocio de las subastas nos enseña una importante lección: que la estructura del sector no es fija, sino que se conforma en gran medida por las decisiones que toman los competidores. eBay ha actuado de una manera que fortalece la rentabilidad de su industria. En cambio, Buy.com, un destacado minorista de Internet, actuó de forma que perjudicó a su industria, por no mencionar los daños causados a su potencial para obtener una ventaja competitiva. Buy.com recaudó cien millones de dólares en ventas en un tiempo récord, pero lo hizo definiendo la competitividad exclusivamente en el precio. No solo vendió productos por debajo del precio de coste total sino también por debajo del coste de los artículos vendidos, con la vana esperanza de que recuperaría el dinero de otro modo. La compañía no tenía previsto convertirse en un proveedor de bajo coste; en cambio, invirtió fuertemente en campañas de publicidad de marca y evitó las posibles fuentes de diferenciación subcontratando todos los servicios y ofreciendo un mínimo de servicios al cliente. También renunció a la

oportunidad de diferenciarse de sus competidores al no centrarse en la venta de artículos concretos; pasó rápidamente de la electrónica, que era su categoría inicial, a otras muchas categorías de producto en las que no contaba con ofertas únicas. Aunque la empresa ha tratado desesperadamente de afianzar su posición, sus primeros pasos le han cobrado una factura muy cara.

El mito del que mueve primero

Debido a las implicaciones negativas de Internet en cuanto a su rentabilidad, ¿a qué se debió tanto optimismo, incluso euforia, respecto a la adopción de esta tecnología? Una de las razones es que todo el mundo tendía a centrarse en lo que Internet podía hacer y en lo rápido que se extendía su uso, en vez de analizar su incidencia en la estructura de la industria. Pero ese optimismo también se debió a una creencia generalizada en que Internet desataría fuerzas que realzarían la rentabilidad de la industria. Reinaba la creencia general de que el despliegue de Internet incrementaría los costes de cambio y que causaría grandes efectos en la red, lo cual proporcionaría ventajas competitivas y una sólida rentabilidad a quien moviera ficha primero. Estos reforzarían estas ventajas al establecer rápidamente marcas solventes en la nueva economía. El resultado de ello sería una industria atractiva para los vencedores. Pero esta forma de pensar no se corresponde con un análisis meditado.

Pensemos en los costes de cambio. Estos abarcan todos los costes que asume un cliente al pasarse a un nuevo proveedor, e incluye todo: desde la elaboración de un nuevo contrato a la nueva introducción de datos o aprender a utilizar un producto o servicio distinto. A medida que los costes suben, el poder de negociación de los clientes baja y las barreras de entrada a una industria suben. Aunque los costes de cambio no constituyen ninguna novedad, algunos expertos han observado que Internet elevaría estos costes de forma espectacular. Un comprador se acostumbrará a la interfaz de usuario de una empresa y no querrá asumir el coste de encontrar un sitio web alternativo, porque tendría que registrarse de nuevo, aprender a utilizar un nuevo entorno o, en el caso de los clientes industriales, debería integrar los sistemas de la empresa competidora a los suyos. Además, desde que el comercio por Internet permite a una empresa recabar información sobre la conducta compradora de los clientes, la empresa en cuestión podrá servir ofertas personalizadas, un servicio de mayor calidad; y ventajas de compra; y esto es algo que los clientes no quieren perder. Cuando se habla de «aferrarse» a los sitios web, la mayoría de entendidos en la materia se refieren al coste elevado de cambiar de proveedor.

En realidad los costes de cambio son propensos a bajar cuando se emplean plataformas de Internet, al menos en comparación con las formas tradicionales de hacer negocio, entre las cuales están las generaciones anteriores de sistemas de información como EDI. En Internet, los compradores pueden a menudo cambiar de proveedor con un

solo clic del ratón, y las nuevas tecnologías web están reduciendo sistemáticamente los costes de cambio. Por ejemplo, las empresas como PayPal ofrecen servicios de pago o divisas Internet (también conocidas como e-wallets) que permiten a los clientes comprar en distintos sitios web sin tener que introducir sus datos personales y sus números de tarjeta de crédito. Las herramientas de consolidación de contenidos, como OnePage, permiten a los usuarios evitar tener que ir a ciertas web en repetidas ocasiones para recabar información, y les permite diseñar páginas web personalizadas que extraen la información que necesitan de distintos sitios de forma dinámica. La adopción generalizada de los estándares XML librará a las empresas de la necesidad de reconfigurar los sistemas de pedidos y diseñar nuevos protocolos logísticos y de compras cuando se cambia de proveedor.

¿Y qué ocurre con los efectos de red, en virtud de los cuales los productos o servicios ganan valor a medida que más clientes los utilizan? Una serie de importantes aplicativos de Internet presentan efectos de red, entre los cuales se incluye el correo electrónico, la mensajería instantánea, las subastas y los chat.

Cuando estos efectos tienen un peso específico, pueden crear economías de escala por parte de la demanda y levantar barreras de entrada. Este hecho, según se ha comentado ampliamente, desata una competencia agresiva que acaba con el dominio de una o dos compañías.

Pero no basta con que existan efectos de red; para interponer barreras de entrada deben ser propietarias de su compañía. La abertura de Internet, con sus estándares y protocolos comunes y su facilidad de navegación, hace difícil que una sola empresa se haga con los beneficios de un efecto de red. (America Online, que ha logrado proteger sus fronteras en su comunidad *online*, es una excepción, no la norma.) Incluso si una empresa es lo suficientemente afortunada para controlar un efecto de red, ese efecto suele disminuir los beneficios cuando existe una masa crítica de clientes. Además, los efectos de red están sujetos a un mecanismo auto limitador. Un producto o servicio concreto atrae primero la atención de los clientes a quienes mejor satisface sus necesidades. A medida que va creciendo el nivel de penetración en el mercado, también perderá efectividad para satisfacer las necesidades del resto de clientes en el mercado, lo cual ofrecerá un hueco de entrada a los competidores, todos ellos con ofertas distintas. Por último, crear un efecto de red requiere una gran inversión que puede contrarrestar los beneficios del futuro. El efecto de red es, en muchos aspectos, parecido a la curva de la experiencia, que en teoría también facilitaba el dominio de la cuota de mercado, en este caso, gracias a las ventajas en los costes. La curva de la experiencia era una simplificación, y perseguirla a toda costa de forma exclusiva provocó efectos nocivos en muchas industrias.

También ha sido difícil consolidar marcas en Internet, tal vez porque la falta de presencia física y de contacto humano directo hace que los negocios virtuales sean menos tangibles para los clientes que los negocios tradicionales. A pesar de las costosas

campañas publicitarias, de los descuentos en los productos y de los incentivos de compra, la mayoría de marcas punto com no han llegado a gozar de la misma influencia que las marcas establecidas, y solo han conseguido causar un modesto impacto en la fidelidad y las barreras de entrada.

Otro mito que ha generado un entusiasmo infundado en Internet es que contar con varios socios es una garantía de éxito para mejorar la economía de la industria. Aunque la búsqueda de socios es una estrategia arraigada, el uso de la tecnología Internet le ha dado un nuevo impulso. Estas asociaciones adoptan dos formas. La primera implica una noción de complementariedad: productos que se usan junto con el producto de otra industria. El software informático, por ejemplo, es un complemento al hardware de ordenador. Los complementos han proliferado en el comercio por Internet porque las compañías han intentado ofrecer una amplia gama de productos, servicios e información. Han buscado socios para ensamblar complementos, a menudo con empresas que en realidad son sus competidoras, y este tipo de iniciativas se han tenido por válidas para acelerar el crecimiento de la industria y alejarse de la competitividad destructiva y estrecha de miras.

Sin embargo, este enfoque revela una falta de comprensión absoluta sobre el papel de los productos complementarios en el ámbito de la competencia. Los complementos suelen ser importantes para el crecimiento de una industria —los programas de contabilidad, por ejemplo, aceleraron la expansión de la industria del ordenador personal — pero no guardan una relación directa con la rentabilidad de una industria. Aunque un sustituto cercano reduce la posible rentabilidad, por ejemplo, un complemento cercano puede ejercer una influencia positiva o negativa. Los complementos inciden en la rentabilidad de la industria de manera indirecta a través de su influencia sobre las cinco fuerzas competitivas. Si un complemento hace subir los costes de cambio en todo el producto combinado, puede subir la rentabilidad. Pero si un complemento ejerce una influencia estandarizadora en el producto de la industria, como ha hecho el sistema operativo de Microsoft en el sector de los ordenadores personales, entonces aumentará la rivalidad y disminuirá la rentabilidad.

La excesiva capacidad de asociación con productores de complementos en Internet también puede exacerbar los problemas estructurales de una industria o bien mitigarlos. Como proliferan estas asociaciones, las empresas tienden a parecerse unas a otras, lo cual estimula la rivalidad. En vez de centrarse en sus propias metas estratégicas, las empresas se ven obligadas a equilibrar los numerosos objetivos potencialmente conflictivos de sus socios al tiempo que los educan sobre el negocio. A menudo la rivalidad se vuelve más inestable, y puesto que los productores de complementos pueden ser competidores en potencia, aumenta la amenaza de entrada.

Otra forma habitual de asociación es la subcontratación. Las tecnologías Internet han facilitado el hecho de que las empresas se coordinen con sus proveedores, otorgando así una especial vigencia al concepto de «empresa virtual», es decir, un negocio creado

básicamente de productos, componentes y servicios comprados a terceros. Aunque la subcontratación masiva puede reducir los costes a corto plazo y mejorar la flexibilidad, también presenta un lado oscuro en relación a la estructura de la industria. Como los competidores se vuelcan en los mismos vendedores, los insumos adquiridos se homogenizan, erosionando así las cualidades distintivas de la empresa e incrementando la competitividad en los precios. La subcontratación también suele reducir las barreras de entrada porque un recién llegado solo necesita ensamblar piezas compradas en vez de construirlas. Además, las compañías pierden el control de elementos importantes de su negocio, así como experiencia de crucial importancia en los componentes, el ensamblaje o los cambios en los servicios a proveedores, lo cual refuerza su nivel de influencia a largo plazo.

El futuro de la competitividad en Internet

Aunque cada industria se desarrollará a su manera, un análisis de las fuerzas que inciden en la estructura de la industria indica que el despliegue de la tecnología Internet seguirá ejerciendo presión en la rentabilidad de muchas industrias. Pensemos en la intensidad de la competitividad, por ejemplo. Muchas punto com están saliendo del mercado, lo cual parece indicar que se producirá una consolidación y se reducirá la rivalidad. Aunque resulta inevitable registrar cierta consolidación entre los nuevos participantes, muchas empresas establecidas están familiarizadas con la tecnología Internet y están desplegando sus aplicativos *online*. Con una combinación de empresas nuevas y viejas, y barreras de entrada que por lo general son bajas, lo más probable es que la mayoría de industrias acaben con un incremento neto del número de competidores y se enfrenten a una rivalidad más agresiva que antes de la implantación de Internet.

La influencia de los clientes también tenderá a crecer. A medida que la curiosidad inicial de los compradores hacia la web disminuya, las empresas que ofrecen productos y servicios *online* tendrán que demostrar que son capaces de ofrecer ventajas reales. Muchos clientes parecen estar perdiendo interés en servicios como Priceline.com, con sus subastas inversas, porque los beneficios que ofrecen no se ven recompensados con las molestias que causa. Como los clientes se han familiarizado con la nueva tecnología, su lealtad a sus proveedores iniciales también decae; al final, se dan cuenta de que no es caro cambiar de proveedor.

Un cambio parecido incidirá también en las estrategias basadas en la publicidad. En estos momentos, los clientes de las agencias de publicidad son muy selectivos en sus campañas, y la tasa de crecimiento de la publicidad web es lenta. Los clientes podrán seguir ejerciendo su capacidad de negociación para reducir significativamente los precios, ayudados e incitados por los nuevos agentes de la publicidad en Internet.

Pero no todo son malas noticias. Algunos avances tecnológicos ofrecerán oportunidades para mejorar la rentabilidad. Las mejoras en la imagen visual y la mayor accesibilidad del ancho de banda de bajo coste, por ejemplo, facilitará el hecho de que los representantes del servicio al cliente, u otros trabajadores de la empresa, hablen directamente con los clientes a través de sus ordenadores. Los vendedores de Internet podrán diferenciarse mejor y desplazar la obsesión de los compradores con el precio. Los servicios de pago automático a través de los bancos pueden incrementar ligeramente los costes de cambio. Sin embargo, en general, las nuevas tecnologías de la información seguirán erosionando la rentabilidad al trasladar el poder a los clientes.

Para comprender la importancia de pensar en las consecuencias estructurales a largo plazo de Internet, pensemos en el negocio de los mercados digitales. Estos mercados automatizan las compras de una empresa al unir bajo una misma plataforma electrónica a varios compradores y proveedores. Las ventajas para los compradores son un descenso de los costes de transacción, un mayor acceso a la información sobre precios y productos, la facilidad de las compras de servicios relacionados con el principal y, en ocasiones, la capacidad para incrementar el volumen. Los beneficios para los proveedores son un descenso en los costes de venta, unos costes de transacción más bajos, el acceso a mercados más amplios y el hecho de poder evitar a los canales de distribución más influyentes.

Desde un punto de vista de estructura de la industria, el atractivo del mercado digital varía dependiendo de los productos implicados. El determinante más importante del potencial de beneficios en el mercado es el poder intrínseco de los compradores y vendedores en una zona de producto determinada. Si una de las dos partes se concentra o posee productos diferenciados, obtendrá poder de negociación en el mercado y captará gran parte del valor generado. Si los compradores y vendedores están fragmentados, entonces su capacidad de negociación será escasa, y el mercado tendrá más opciones de ser rentable. Otro determinante importante de la estructura de una industria es la amenaza de sustitución. Si es relativamente fácil que los vendedores y los compradores tengan un trato directo, o puedan levantar sus propios mercados especializados, entonces las plataformas independientes de mercado en Internet no podrán mantener los niveles altos de beneficios. Por último, la capacidad de crear barreras de entrada es muy importante. Hoy en día, con decenas de mercados compitiendo en algunas industrias y con compradores y vendedores que dividen sus artículos o ponen en marcha sus propios mercados para evitar que un mercado gane capacidad de negociación, es evidente que las barreras de entrada modestas son un verdadero escollo a la rentabilidad.

La competitividad entre mercados digitales está en plena fase de transición, y la estructura de la industria está evolucionando. Gran parte del valor económico creado por las plataformas de mercado digital proviene de los estándares que ellos mismos establecen, tanto en la plataforma tecnológica subyacente como en los protocolos para conectar e intercambiar información. Pero cuando estos estándares se colocan en su sitio,

el valor añadido del mercado puede ser limitado. Todo lo que los compradores o proveedores ofrezcan a un mercado, como la información sobre las especificaciones del pedido o la disponibilidad del inventario, puede ofrecerse fácilmente en sus propios sitios web. Los proveedores y los clientes pueden empezar a actuar directamente *online* sin la necesidad de un intermediario. Sin duda alguna, las nuevas tecnologías facilitarán a los participantes la búsqueda y el intercambio de bienes e información entre sí.

En algunas áreas de producto, los mercados deberían gozar de ventajas continuadas y de una atractiva rentabilidad. Las industrias fragmentadas como la de los muebles y el sector inmobiliario, por ejemplo, podrían salir ganando. Pueden surgir nuevas clases de servicios de valor añadido que solo un mercado independiente puede ofrecer. Pero en muchas áreas de producto, los mercados pueden verse superados por las transacciones directas o por la fragmentación de las operaciones de compra, información, financiación y los servicios logísticos. En otro sentido, pueden verse superados por algunos participantes o asociaciones dentro de la misma industria que actúen de centros de coste. En estos casos, los mercados ofrecerán un «bien público» valioso a los participantes pero ellos no cosecharán beneficios por mucho tiempo. Además, a la larga, muchos compradores pueden retirarse de estos mercados abiertos. Quizá prefieran centrarse en forjar relaciones cercanas y patrimoniales con menos proveedores y empleen las tecnologías de Internet para mejorar el rendimiento en aspectos concretos de esas relaciones.

Internet y la ventaja competitiva

Si la rentabilidad media está bajo presión en muchas industrias influenciadas por Internet, entonces las empresas tendrán como objetivo primordial separarse del grupo y ser más rentables que el participante medio. La única forma de hacerlo es lograr una ventaja comparativa y prolongada —operando a bajo coste, ofreciendo precios reducidos, o ambas cosas. Las ventajas en los costes y los precios pueden lograrse de dos maneras. Una consiste en la efectividad operativa: hacer lo mismo que hacen tus competidores, pero mejor. Las ventajas en la efectividad operativa pueden adoptar distintas formas, entre las cuales se encuentra una mejora en la tecnología, insumos de categoría superior, personal bien formado o una estructura de gestión más eficaz. La otra forma de lograr una ventaja comparativa es el posicionamiento estratégico: actuar de forma distinta a los competidores, de modo que ello ofrezca un tipo de valor único a los clientes. Eso puede suponer que se ofrezca una gama distinta de características de producto, una variedad distinta de servicios o combinaciones logísticas diferenciadas. Internet incide en la efectividad operativa y el posicionamiento estratégico de muchas maneras distintas. Complica el hecho de que las empresas puedan prolongar sus ventajas operativas, pero presenta nuevas oportunidades para lograr o fortalecer un posicionamiento estratégico distintivo.

Efectividad operativa

Internet es, posiblemente, la herramienta más poderosa de la que disponemos hoy en día para mejorar la efectividad operativa. Al facilitar y acelerar el intercambio de información en tiempo real permite aplicar mejoras en toda la cadena de producción de valor casi en cualquier empresa e industria. Puesto que se trata de una plataforma abierta con estándares comunes, las empresas suelen acceder a los beneficios que ofrece Internet con mucha menos inversión de la que necesitaron las generaciones anteriores para beneficiarse de la tecnología de la información.

Sin embargo, la simple mejora de la efectividad operativa no proporciona una ventaja comparativa. Las empresas solo obtienen esos beneficios si son capaces de alcanzar y sostener niveles elevados de efectividad operativa en relación a sus competidores. Se trata de una situación sumamente compleja incluso en la mejor de las circunstancias. Cuando una empresa establece una nueva «mejor práctica», sus rivales tienden a copiarla rápidamente. La competitividad entre mejores prácticas desemboca en una convergencia competitiva, puesto que muchas empresas hacen lo mismo de la misma manera. Los clientes acaban tomando decisiones basadas en los precios, lo cual socava la rentabilidad de la industria.

La naturaleza de las aplicaciones de Internet dificulta más que nunca el hecho de tener que mantener las ventajas operacionales. En generaciones anteriores de tecnología de la información, el desarrollo de los aplicativos solía ser complejo, arduo, pesado y muy caro. Estos rasgos hacían difícil obtener una ventaja en el terreno de las TI, pero también entorpecían la imitación de esos sistemas de información por parte de los competidores. La popularización de Internet, junto con los avances en la arquitectura software, las herramientas de desarrollo y la modularidad, permite que las empresas diseñen e implementen aplicativos. La cadena de almacenes CVS, por ejemplo, pudo desplegar un complejo aplicativo de abastecimiento en Internet en solo sesenta días. A medida que descienden los costes fijos del desarrollo de sistemas, también caen las barreras que dificultan la imitación.

Hoy en día, casi todas las empresas están desarrollando tipos parecidos de aplicaciones en Internet, a menudo basándose en paquetes genéricos ofrecidos por terceros. La mejora que resulta en la efectividad operativa será ampliamente compartida, ya que las compañías convergen en los mismos aplicativos y con los mismos beneficios. Muy de vez en cuando, las empresas pueden obtener ventajas duraderas del despliegue de aplicativos de alta calidad.

Posicionamiento estratégico

Cuando resulta difícil mantener las ventajas operativas, el posicionamiento estratégico se convierte en un factor muy importante. Si una empresa no puede ser más efectiva a nivel operativo que sus rivales, la única forma de generar más valor económico es obtener una ventaja en los costes o un margen óptimo en los precios al competir con sello propio. Resulta irónico, pero hoy en día las empresas definen la competitividad en Internet en función de la efectividad operativa. Como creen que no existen ventajas sostenibles, buscan la velocidad y la agilidad con la esperanza de estar un paso por delante de la competencia. Por supuesto, este enfoque se convierte en una profecía que se alimenta a sí misma. Sin una dirección estratégica diferenciada, la velocidad y la flexibilidad no conducen a ninguna parte. Apenas se crean ventajas competitivas únicas, o las mejoras son genéricas y no pueden sostenerse.

Tener una estrategia es cuestión de disciplina. Requiere aprender a concentrarse en la rentabilidad y no solo en el crecimiento, capacidad para definir una proposición única de valor y disposición para tomar decisiones difíciles a la hora de decidir lo que no hay que hacer. Una empresa debe mantener el rumbo, incluso en los momentos de confusión, al tiempo que mejora y amplía constantemente su posicionamiento único. La estrategia va más allá de la consecución de las mejores prácticas. Implica la configuración de una cadena de producción de valor personificada —la serie de actividades necesarias para producir y entregar un producto o servicio— que permita a una compañía ofrecer un valor único. Además, la cadena de producción de valor debe estar altamente integrada para que pueda defenderse por sí sola. Cuando las actividades de una empresa encajan como un sistema que se refuerza a sí mismo, cualquier competidor que desee imitar una estrategia debe replicar todo el sistema en vez de copiar una o dos características modestas del producto o las formas de llevar a cabo ciertas actividades. (Véase el recuadro «Los seis principios del posicionamiento estratégico».)

Los seis principios del posicionamiento estratégico

Para establecer y mantener un posicionamiento estratégico único, una empresa debe seguir seis principios fundamentales.

Primero, debe empezar con el *objetivo correcto*: grandes beneficios a largo plazo sobre la inversión. Solo si la estrategia se afianza en la rentabilidad sostenida podrá generarse auténtico valor económico. El valor económico se crea cuando los clientes están dispuestos a pagar un precio por un producto o servicio que excede el coste de producirlo. Cuando los objetivos se definen en función del volumen o del liderazgo en la cuota de mercado, y se supone que de ello se derivarán beneficios, entonces las estrategias resultan ser insuficientes. Lo mismo ocurre cuando las estrategias responden a los supuestos deseos de los inversores.

Segundo, la estrategia de una compañía debe permitirle ofrecer una *proposición de valor*, o conjunto de beneficios que son distintos del de los competidores. En estos casos, la estrategia no es una búsqueda de la mejor forma universal de competir ni un esfuerzo por serlo todo para los clientes. Define un concepto de competitividad que otorga valor único a una serie de usos particulares o a un conjunto determinado de clientes.

Tercero, la estrategia necesita quedar reflejada en una *cadena de producción de valor distintivo*. Para establecer una ventaja competitiva sostenible, una empresa debe realizar distintas actividades que sus rivales o realizar actividades parecidas de distinta manera. Una empresa debe configurar el modo en que dirige su fabricación, su logística, la entrega de los servicios, el marketing, la gestión de los recursos humanos, etcétera, de manera distinta a la de sus rivales, y luego debe adaptarla a su proposición única de valor. Si una empresa se centra en adoptar las mejores prácticas, acabará copiando el modo de proceder de sus competidores, y ello le impedirá obtener una ventaja.

Cuarto, las estrategias sólidas requieren *decisiones* y *compensaciones*. Una empresa debe abandonar o renunciar a algunos rasgos del producto, servicio o actividad para erigirse como única ante las demás. Estas compensaciones en el producto y en la cadena de producción de valor son lo que convierte a una empresa en una verdaderamente distinta. Cuando las mejoras en el producto o en la cadena de producción de valor no requieren este tipo de compensaciones, acaban convirtiéndose en nuevas y mejores prácticas a imitar porque los competidores pueden aplicarlas sin sacrificar sus formas de competir. Tratar de serlo todo para todos los clientes garantiza que una empresa carezca de ventajas comparativas.

Cinco, la estrategia define el modo en que todos los elementos de esa empresa *encajarán*. Una estrategia implica la toma de decisiones independiente a lo largo de la cadena de producción de valor; todas las actividades de una compañía deben reforzarse mutuamente. Por ejemplo, el diseño del producto de una empresa debería reforzar su enfoque al proceso de fabricación, y ambos deberían redundar en el modo en que esta dirige sus servicios post-venta.

Este encaje no solo incrementa la ventaja competitiva, sino que también hace que una estrategia sea más difícil de imitar. Los rivales pueden copiar una actividad o una característica de un producto con relativa facilidad, pero tendrán serias dificultades en duplicar todo un sistema entero de competitividad. Sin ese encaje, las mejoras discretas en la fabricación, el marketing o la distribución de equiparan sin mayores problemas.

Por último, la estrategia implica una *continuidad* de dirección. Una empresa debe definir una proposición distintiva de valor que la represente, aunque ello signifique renunciar a ciertas oportunidades. Sin una dirección continuada, resulta difícil que las empresas desarrollen activos y habilidades únicas o se forjen una

reputación con los clientes. La frecuente «reinvención» de las empresas suele indicar una filosofía estratégica débil y ser una garantía de mediocridad. La mejora continuada es una necesidad, pero siempre debe estar guiada por una dirección estratégica.

La ausencia de estrategia

Muchos de los pioneros del negocio de Internet, tanto las punto com como las empresas establecidas, han competido de maneras que vulneran casi todos los preceptos de la buena estrategia. En vez de centrarse en los beneficios, han intentado optimizar los ingresos y la cuota de mercado a toda costa, persiguiendo a los clientes de forma indiscriminada con descuentos, ofertas, incentivos y grandes campañas de publicidad. En vez de concentrarse en ofrecer un valor real que obtenga un precio atractivo de los clientes, han tratado de captar los ingresos indirectos de fuentes como la publicidad y las tarifas de acceso por «clicado» de sus socios comerciales en Internet. En vez de contrarrestar ciertos aspectos entre sí, se han apresurado a ofrecer todos los productos, servicios o tipos de información posibles. En vez de confeccionar una cadena única de valor, han imitado las actividades de los rivales. En vez de construir y mantener el control sobre los activos patrimoniales y forjar canales de distribución, han formado un sinfín de asociaciones y relaciones de subcontratación, lo cual erosiona aún más sus posibles elementos distintivos. Aunque es cierto que algunas compañías han evitado estos escollos, existen excepciones a la norma.

Al ignorar la estrategia, muchas empresas han socavado la estructura de sus industrias, han acentuado la convergencia competitiva y han reducido su probabilidad y la de otros de obtener una ventaja competitiva. Han activado un tipo de competencia destructiva de suma cero que confunde la captación de clientes con la creación de rentabilidad. Y lo que es aún peor, el precio se ha definido como la variable competitiva primaria, si no la única. En vez de hacer hincapié en la capacidad de Internet de reforzar cualidades como la conveniencia, el servicio, la customización y otras formas de valor que justifican los precios atractivos, las compañías han convertido la competitividad en una carrera descendente. Cuando esta se define de este modo, resulta muy difícil volver atrás. (Véase el recuadro «Palabras para los incautos: el léxico destructivo de Internet».)

Incluso las empresas bien gestionadas y establecidas han perdido un poco el norte con la implantación de Internet. Algunas se han olvidado de qué representan o qué las hace únicas, y se han apresurado a implementar modernos aplicativos en Internet y a copiar el tipo de producto que ofrecen las punto com. Los líderes de la industria han comprometido sus ventajas competitivas al entrar en segmentos de mercado en los que aportan muy poco valor distintivo.

Palabras para los incautos: el léxico destructivo de Internet

El enfoque equivocado a la competitividad que caracteriza a los negocios de Internet ha quedado reflejado en el lenguaje que se emplea para definirlo. En vez de referirse a la estrategia y a la ventaja competitiva, las punto com y otros participantes en Internet se refieren a los «modelos de negocio». Este cambio aparentemente inofensivo de terminología resulta muy elocuente. La definición de un modelo de negocio es bastante confusa. A menudo, parece referirse a un vago concepto de la forma que tiene una empresa de hacer negocios y generar beneficios. Pero tener simplemente un modelo de negocio es un baremo muy bajo para crear una empresa. Generar ingresos está muy lejos de crear valor económico, y ningún modelo de negocio puede evaluarse independientemente de la estructura industrial. El enfoque del management desde el punto de vista del modelo de negocio se convierte en una invitación al pensamiento defectuoso y al autoengaño.

Otros vocablos del léxico de Internet también tienen desgraciadas consecuencias. Los términos «e-business» y «e-estrategia» han sido especialmente problemáticos. Animar a los directivos a ver sus operaciones en Internet como aisladas del resto del negocio puede llevarlos a adoptar enfoques simplistas de la competencia en Internet y a incrementar la presión para competir imitando. Las empresas establecidas no logran integrar Internet en sus estrategias probadas y por tanto nunca capitalizan sus ventajas más importantes.

El movimiento de Merrill Lynch para imitar a las ofertas *online* de bajo coste de sus rivales comerciales, por ejemplo, amenaza con socavar su ventaja más preciada: la pericia de sus corredores de bolsa. Muchas compañías establecidas, reaccionando al entusiasmo de los inversores, han ensamblado a toda prisa varias unidades dedicadas a Internet en un esfuerzo inútil por incrementar su valor en el mercado de valores.

No tiene por qué ser así, y de hecho no debe serlo en un futuro. Respecto de reforzar una estrategia distintiva, las actividades a medida y el encaje de los distintos elementos de la empresa, podemos afirmar que Internet ofrece una plataforma tecnológica más óptima que las anteriores generaciones de TI. De hecho, las TI actuaron en contra de la estrategia en el pasado. Los aplicativos prefabricados de software eran difíciles de personalizar, y a menudo las empresas se veían obligadas a cambiar el modo en que llevaban a cabo sus actividades para amoldarse a las «mejores prácticas» inherentes en el software. También era muy difícil conectar las distintas aplicaciones entre sí. Los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) unían a distintas

actividades entre sí, pero también aquí las empresas se veían obligadas a adoptar su forma de hacer las cosas al software en cuestión. Como resultado de ello, la TI ha contribuido a estandarizar las actividades y a acelerar la convergencia competitiva.

La arquitectura de Internet, junto con otras mejoras en las herramientas arquitectónicas y de desarrollo, ha transformado a las TI en herramientas mucho más poderosas de estrategia. Resulta mucho más fácil personalizar los aplicativos de Internet al posicionamiento estratégico y único de una compañía. Al ofrecer una plataforma común de TI a lo largo de la cadena de calor, la arquitectura y los estándares de Internet también permiten construir sistemas verdaderamente integrados y personalizados que refuercen el encaje entre distintas actividades. (Véase el recuadro «Internet y la cadena de producción de valor».)

Sin embargo, para obtener estas ventajas, las empresas necesitan detener su fiebre de adoptar aplicativos genéricos prefabricados y personalizar su despliegue de la tecnología Internet a sus estrategias concretas. Aunque sigue siendo más difícil personalizar los aplicativos prefabricados, la dificultad intrínseca de la labor contribuye a la sostenibilidad de la ventaja competitiva que se deriva de ella.

Internet como complemento

Con el fin de capitalizar el potencial estratégico de Internet, los ejecutivos y los empresarios por igual deberán cambiar sus puntos de vista. Se ha dado por sentado que Internet es un medio caníbal que se dedicará a sustituir las formas tradicionales de hacer negocio y que hará peligrar los beneficios tradicionales. Estos comentarios resultan exagerados. No cabe duda de que pueden existir verdaderas contrapartidas entre Internet y las actividades tradicionales.

Internet y la cadena de producción de valor

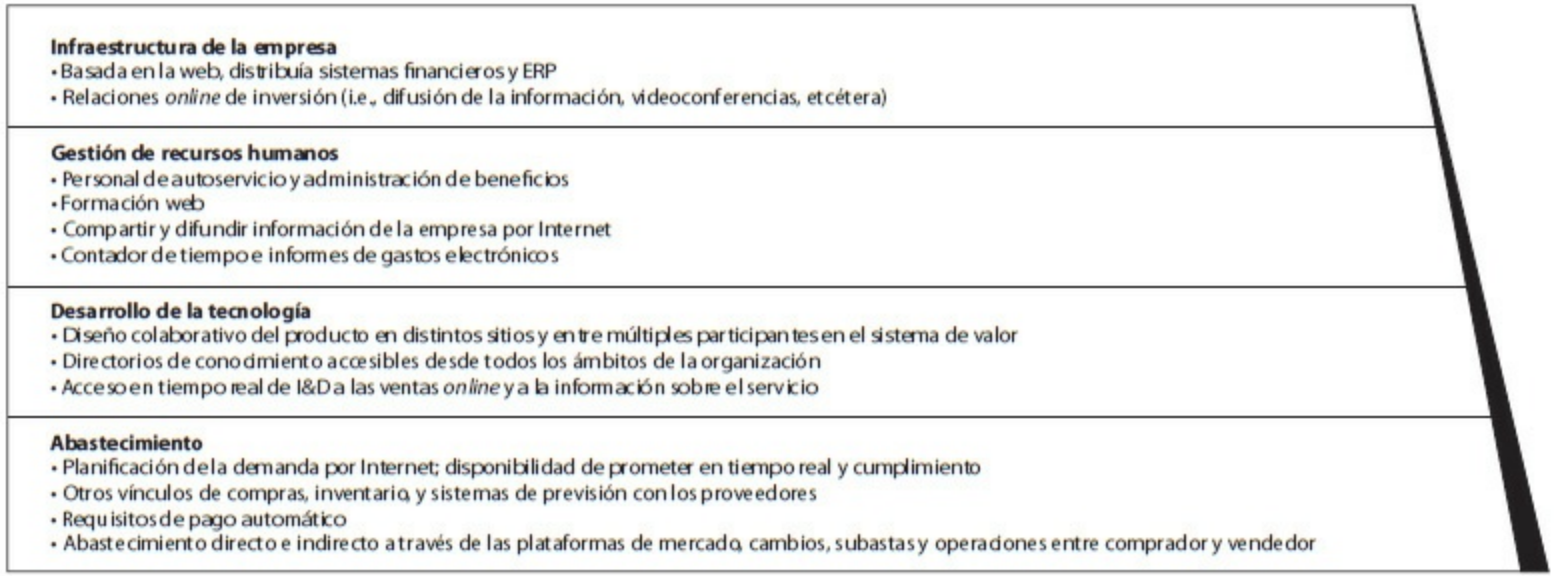
La herramienta básica para comprender la influencia de la tecnología de la información en las empresas es la cadena de producción de valor, es decir, el conjunto de actividades a través de las cuales un producto o servicio se crea y se entrega a los clientes. Cuando una empresa compite en una industria, realiza una serie de actividades de creación de valor que son discretas pero están interconectadas, como el funcionamiento de un equipo de ventas, la fabricación de un componente o la entrega de productos. Estas actividades poseen puntos de conexión con las actividades de los proveedores, los canales de distribución y los clientes. La cadena de producción de valor es un marco para identificar todas estas actividades y analizar el modo en que inciden en los costes de una compañía y el valor que se ofrece a los compradores.

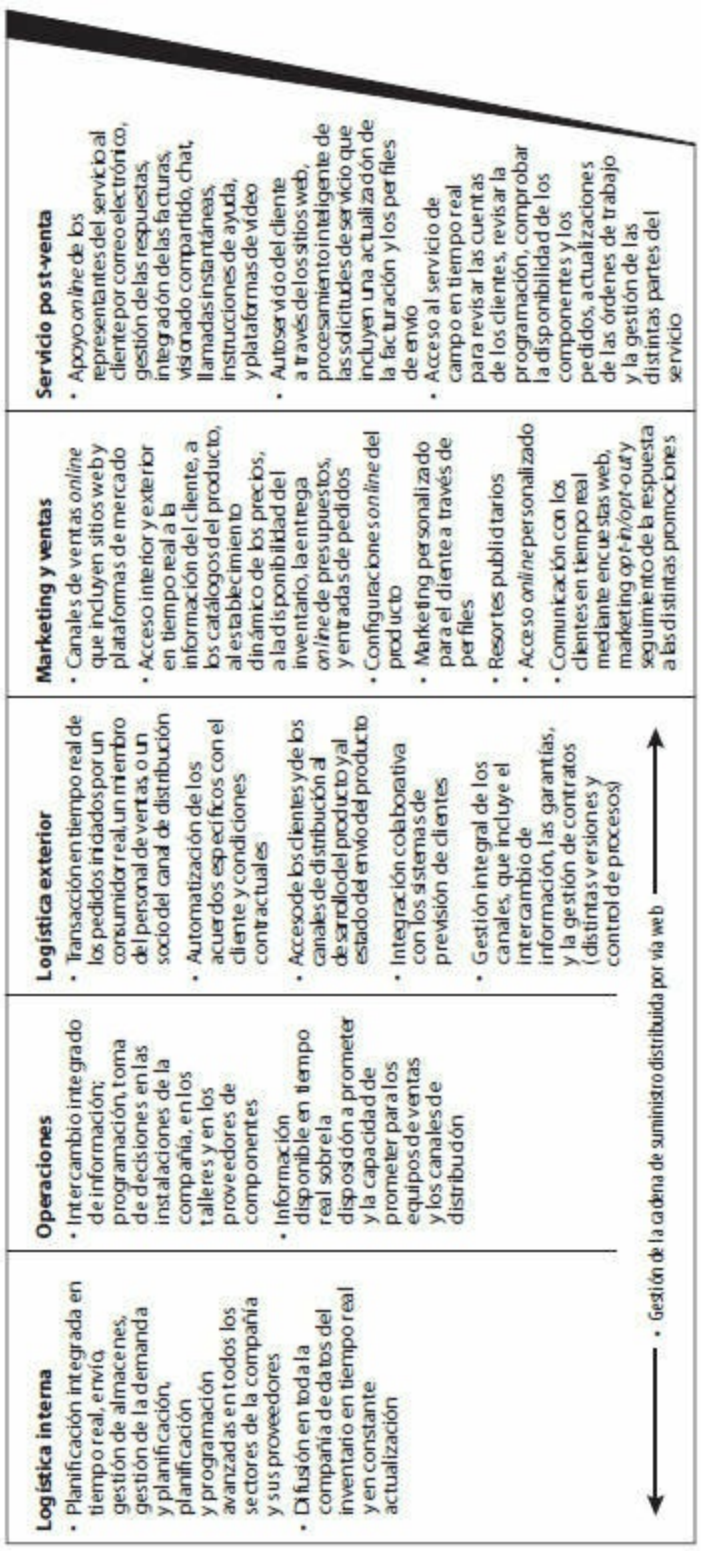
Puesto que toda actividad implica la creación, el procesamiento y la transmisión de información, la tecnología de información ejerce una poderosa influencia en la cadena de producción de valor. La ventaja especial de Internet es la capacidad de relacionar una actividad con las demás y poner a disposición de todo el mundo la información en tiempo real que se crea en un ámbito o actividad, tanto dentro de la empresa como en los proveedores, los canales de distribución y los clientes. Al incorporar un conjunto común y abierto de protocolos de comunicación, la tecnología Internet ofrece una infraestructura estandarizada, una interfaz intuitiva de navegación para tener acceso a la información, la comunicación bidireccional y la conectividad. Todo ello a un coste mucho más bajo que las redes privadas y el intercambio electrónico de datos, o el IED.

Muchos de los aplicativos más importantes de Internet en la cadena de producción de valor aparecen reflejados en la figura de la siguiente página. Algunos implican el traslado de actividades físicas a una plataforma *online*, mientras que otros exigen que algunas actividades físicas sean más rentables.

A pesar de todo su poderío, Internet no representa una rotura con el pasado; podríamos definirlo como la última fase en la continua evolución de la tecnología de la información.[a] De hecho, las posibilidades tecnológicas disponibles hoy en día no solo se derivan de la arquitectura de Internet, sino también de los avances tecnológicos complementarios, como el escáner, la programación orientada a objetos, las bases de datos relacionales y la comunicación sin cables.

Para ver el modo en que estas mejoras tecnológicas incidirán en la cadena de producción de valor, conviene recuperar cierta perspectiva histórica.[b] La evolución de la tecnología de la información en los negocios puede concebirse en función de cinco estados que se solapan; cada uno de ellos evolucionó a partir de las limitaciones que planteaba la generación anterior. Los primeros sistemas de TI automatizaban transacciones discretas como las entradas de pedidos y la contabilidad. El siguiente paso reforzó la automatización y la mejora funcional de actividades como la gestión de recursos humanos, las operaciones de los equipos de ventas y el diseño de productos.


Infraestructura de la empresa
• Basada en la web, distribuía sistemas financieros y ERP
• Relaciones *online* de inversión (i.e., difusión de la información, videoconferencias, etcétera)
Gestión de recursos humanos
• Personal de autoservicio y administración de beneficios
• Formación web
• Compartir y difundir información de la empresa por Internet
• Contador de tiempo e informes de gastos electrónicos
Desarrollo de la tecnología
• Diseño colaborativo del producto en distintos sitios y entre múltiples participantes en el sistema de valor
• Directorios de conocimiento accesibles desde todos los ámbitos de la organización
• Acceso en tiempo real de I&D a las ventas *online* y a la información sobre el servicio
Abastecimiento
• Planificación de la demanda por Internet; disponibilidad de prometer en tiempo real y cumplimiento
• Otros vínculos de compras, inventario, y sistemas de previsión con los proveedores
• Requisitos de pago automático
• Abastecimiento directo e indirecto a través de las plataformas de mercado, cambios, subastas y operaciones entre comprador y vendedor



El tercer paso, que está siendo acelerado por Internet, implica una integración entre actividades, como unir las actividades de venta con el procesamiento de pedidos. Se vinculan múltiples actividades a través de herramientas como la gestión de la relación con el cliente (GRC), gestión de la cadena de suministro (GCS) y los

sistemas de planificación de recursos de la empresa (PRE). El cuarto paso, que actualmente se encuentra en su fase inicial, permite la integración de la cadena de valor y todo el sistema de valores; es decir, al conjunto de cadenas de valor en una industria entera, abarcando las franjas de proveedores, canales y clientes. Los GCS y GRC están empezando a confluir entre ellos, al igual que las aplicaciones de principio a fin que incluyen a clientes, canales y proveedores vinculan sus pedidos, por ejemplo, a la fabricación, el abastecimiento y a la entrega del servicio. No tardará en integrarse el desarrollo de productos, que siempre se ha mantenido al margen del proceso. Los complejos modelos de producto se intercambiarán entre las partes, y el abastecimiento en Internet dejará de basarse en productos estándar para ofrecer piezas más sofisticadas.

En el próximo paso, el quinto, la tecnología de la información se utilizará no solo para relacionar a las distintas actividades y participantes en el sistema de valor, sino para sacar el máximo provecho de su funcionamiento en tiempo real. Se tomarán decisiones basándose en información procedente de múltiples actividades y empresas. Las decisiones sobre la producción, por ejemplo, calcularán automáticamente la capacidad disponible en distintas plantas así como las existencias de múltiples proveedores. Aunque las primeras aplicaciones de este quinto nivel requerirán una optimización relativamente sencilla del aprovisionamiento, la producción, la logística y las transacciones en los servicios, los niveles profundos de optimización implicarán también al diseño del producto. Por ejemplo, el diseño del producto se mejorará y se adaptará al cliente basándose en información procedente no solo de las fábricas y los proveedores, sino también de los propios clientes.

No obstante, debemos contemplar el poder de Internet en la cadena de valor. Aunque las aplicaciones de Internet ejercen una influencia importante en el coste y la calidad de las actividades, no son la única influencia ni tampoco la más dominante. Los factores convencionales como la escala, la pericia de los trabajadores, la tecnología del producto y de los procesos, así como la inversión en activos físicos también ejercen una influencia relevante. Internet tiene una capacidad transformadora en algunos sentidos, pero muchas fuentes tradicionales de ventaja competitiva permanecen intactas.

---

a. Véase M.E. Porter y V.E. Millar, “How Information Gives You Competitive Advantage”, (HBR julio-agosto 1985) para un marco que ayude a contextualizar la actual influencia de Internet.

b. Este debate procede de la investigación del autor en colaboración con Philip Bligh.

En la industria discográfica, por ejemplo, la distribución de música *online* puede reducir la necesidad de activos en la producción de CD. Sin embargo, en conjunto, las compensaciones son modestas en la mayoría de industrias. Aunque Internet sustituirá a ciertos elementos de las cadenas de valor en la industria, el *canibalismo* de la cadena de valor apenas se producirá. Incluso en el negocio de la música, muchas actividades tradicionales —como descubrir y promocionar a los nuevos artistas de talento, producir y grabar la música y asegurar su retransmisión al público— seguirá siendo muy importante.

El riesgo de que surjan conflictos en la cadena puede resultar exagerado. A medida que han ido proliferando las ventas *online*, los canales tradicionales que en un principio se mostraban escépticos con respecto a Internet han acabado aceptándolo. Lejos de acaparar estos canales, la tecnología de Internet puede ampliar oportunidades para muchos de ellos. La amenaza de una falta de mediación en los canales parece ser mucho mejor de lo que se predijo en un principio.

De hecho, no es infrecuente que los aplicativos de Internet aborden actividades que, aunque sean necesarias, no son decisivas para la competencia; por ejemplo, informar a los clientes, procesar transacciones, y abastecerse de insumos. Los activos corporativos más importantes (personal especializado, tecnología propia de los productos, sistemas eficientes de logística) permanecen intactos, y a menudo son lo suficientemente sólidos como para conservar las ventajas competitivas existentes.

En muchos casos, Internet sirve de elemento complementario, no caníbal, de las actividades tradicionales de las empresas y sus formas de competir. Pensemos en Walgreens, la cadena farmacéutica más destacada de Estados Unidos. Walgreens lanzó un sitio web que ofrece a los clientes un gran caudal de información y les permite hacer pedidos *online*. Lejos de engullir los comercios de la empresa, el sitio web ha reforzado su valor. Un noventa por ciento de los clientes que realizan pedidos a través del sitio web prefieren recoger sus recetas en su farmacia más cercana en vez de recibir su pedido en casa. Walgreens ha descubierto que su extensa red de tiendas sigue siendo una poderosa ventaja competitiva, a pesar de que algunos de sus pedidos se hagan *online*.

Otro buen ejemplo de ello es W.W. Grainger, un distribuidor de productos de mantenimiento y recambios para empresas. Actúa como intermediario y posee almacenes en todo el país. Grainger parece un caso de libro sobre como una empresa de la «vieja» economía estaba destinada a ser obsoleta por efecto de Internet. Pero Grainger se negó a aceptar que Internet socavara su estrategia. Decidió coordinar una agresiva campaña *online* junto con su negocio tradicional. Los resultados por el momento son muy elocuentes. Los clientes que compran *online* siguen comprando a través de otros medios. Grainger calcula que se ha registrado un crecimiento adicional del nueve por ciento en ventas en los clientes que utilizan el canal *online* en comparación con las ventas estándar de clientes que emplean los medios tradicionales. Grainger, como Walgreens, ha descubierto que los pedidos web incrementan el valor de las tiendas

físicas. Al igual que los compradores de fármacos prescritos, los clientes de suministros industriales suelen requerir el material de forma inmediata. Resulta más rápido y barato recoger sus pedidos en una tienda Grainger que esperar a la entrega. Integrar el sitio web y las distintas tiendas no solo incrementa el valor general a los clientes, sino que también reduce costes para Grainger. Por definición, resulta mucho más eficiente aceptar y procesar pedidos por la web que a través de los métodos tradicionales, pero resulta más eficiente llevar el grueso de los productos a los puntos de venta que enviarlos a los clientes por separado desde un almacén central.

Grainger también descubrió que su catálogo impreso incrementaba las ventas *online*. El primer instinto de muchas empresas es eliminar los catálogos impresos cuando su contenido se traspasa al sitio web. Pero Grainger sigue publicando su catálogo y ha descubierto que, cada vez que sale uno nuevo, se incrementan los pedidos *online*. El catálogo ha demostrado ser una herramienta óptima para fomentar el sitio web a la vez que sigue siendo una forma práctica de transmitir información a los clientes.

En algunas industrias, el uso de Internet representa solo un cambio muy modesto de prácticas arraigadas en la empresa. Para los minoristas de venta por catálogo como Lands' End, los proveedores de servicios de intercambio de datos electrónicos como General Electric, fabricantes como Geico y Vanguard, así como para otros muchos tipos de empresas, hacer negocios por Internet se parece bastante a hacerlo por la vía tradicional. En estas industrias, las compañías establecidas disfrutan de sinergias particularmente importantes entre sus operaciones *online* y las tradicionales, lo cual dificulta el hecho de que las punto com compitan con ellas. Si analizamos los segmentos de industrias con características parecidas a las que aceptan negocios *online* —donde los clientes están dispuestos a prescindir del servicio personal y de la entrega inmediata para ganar accesibilidad o precios más bajos, por ejemplo— también obtendremos una idea clara a la hora de calcular las dimensiones y oportunidades que ofrece Internet. Por ejemplo, en el negocio de los fármacos prescritos, los pedidos por correo representaban solo un trece por ciento de todas las compras a finales de la década de los noventa. Aunque las farmacias *online* pueden atraer a más clientes que por venta por catálogo convencional, es poco probable que reemplacen a los puntos físicos de venta.

Las actividades virtuales no erradican la necesidad de contar con las actividades físicas, sino que a menudo refuerzan su importancia. La complementariedad entre Internet y las actividades tradicionales surge por una serie de razones. En primer lugar, introducir aplicaciones de Internet en una actividad suele ser exigente para las actividades físicas del resto de la cadena de valor. Los pedidos directos, por ejemplo, realzan la importancia de un buen funcionamiento de los almacenes y la logística de envío. En segundo lugar, utilizar Internet en una actividad puede tener consecuencias en todo el sistema, porque requiere actividades físicas nuevas o mejoradas que no han sido previstas. Los servicios de ofertas de empleo en Internet, por ejemplo, han reducido bastante el coste de contactar con los candidatos a un puesto, pero también llegan

muchos más currículums por vía electrónica. Como a los aspirantes a un puesto de trabajo les resulta fácil enviar sus curriculums por Internet, ello obliga a los empresarios a rebuscar entre un montón de candidatos inadecuados. Los costes añadidos invisibles, que a menudo tienen que ver con actividades físicas, pueden pesar más que los ahorros superficiales. Es una dinámica recurrente en los mercados digitales. Los proveedores son capaces de reducir el coste transaccional de aceptar pedidos cuando pasan a la plataforma *online*, pero a menudo tienen que responder a muchos pedidos adicionales de información y presupuestos que, a la vez, suponen una carga adicional a las actividades tradicionales. Estos efectos del sistema demuestran que las aplicaciones de Internet no son tecnologías independientes, sino que deben integrarse en la cadena general de valor.

En tercer lugar, la mayoría de aplicaciones en Internet tiene algunos inconvenientes en comparación con los métodos convencionales. Aunque la tecnología de Internet puede resultar muy útil hoy en día y sin duda alguna mejorará en el futuro, no puede hacerlo todo. Entre sus limitaciones están:

- Los clientes no pueden analizar físicamente, tocar ni probar los productos. Tampoco pueden utilizarlos o repararlos a distancia.
- La transferencia de conocimiento se limita al conocimiento codificado, sacrificando así la espontaneidad y el criterio que son la consecuencia de una interacción con personal cualificado.
- La capacidad de aprender de proveedores y clientes (más allá de sus hábitos de compra) se ve limitada por la falta de contacto cara a cara.
- La falta de contacto humano con el cliente elimina una poderosa herramienta para incitar a comprar, negociar las condiciones, ofrecer consejo, y cerrar tratos.
- Se producen retrasos cuando se navega por Internet y se busca información, requisitos indispensables cuando se compra directamente en la web.
- Se requieren costes logísticos adicionales para reunir, embalar y trasladar pequeños paquetes.
- Las empresas no pueden aprovecharse de las funciones no transaccionales de bajo coste que realizan los equipos de ventas, los canales de distribución, y los departamentos de compras (como los que ofrecen servicios restringidos y funciones de mantenimiento en la página web dedicada al servicio al cliente).
- La ausencia de instalaciones físicas circunscribe algunas funciones y reduce una forma de reforzar la imagen y asentar el rendimiento.
- Atraer a nuevos clientes es difícil debido a la enorme cantidad de información disponible y de opciones de compra.

Las actividades tradicionales, a menudo modificadas de uno u otro modo, pueden compensar estos límites, al igual que los inconvenientes a los métodos tradicionales —como una falta de información a tiempo real, el coste elevado de la interacción cara a cara, el alto precio de producir versiones físicas de la información— puede

contrarrestarse por los métodos en Internet. De hecho, con frecuencia, una aplicación en Internet y un método tradicional se benefician entre sí. Por ejemplo, muchas empresas han descubierto que los sitios web que proporcionan información sobre el producto y ofrecen la posibilidad de realizar pedidos directos ganan en rendimiento de sus equipos tradicionales de ventas, porque acaban siendo más productivos y valiosos. El equipo de ventas puede compensar las limitaciones del sitio web al ofrecer asesoramiento personalizado y un servicio post venta, por ejemplo. Y la web puede favorecer la productividad del equipo de ventas al automatizar el intercambio de información rutinaria y servir como nuevo conducto eficiente de más pedidos. El encaje entre las actividades de la empresa, la piedra angular del posicionamiento estratégico, se fortalece de este modo al desplegar la tecnología de Internet.

Cuando los directivos empiecen a ver el potencial de Internet como herramienta complementaria, en vez de *caníbal*, adoptarán un enfoque muy distinto a la organización de sus iniciativas *online*. Muchas empresas establecidas, convencidas de que la nueva economía opera con unas normas distintas, implantaron sus operaciones de Internet en unidades separadas del resto. El miedo al canibalismo, según alegaban, frenaría a la organización de implantar tecnologías de Internet de forma agresiva. Contar con una unidad separada también resultaba útil para las relaciones con los inversores, facilitaba las ofertas públicas iniciales, la localización de stocks, y los productos derivados, permitiendo así a las empresas beneficiarse del anhelo del mercado por hacer negocios en Internet al tiempo que se ofrecían incentivos especiales para atraer al nuevo talento Internet.

Pero la separación organizativa, aunque sea comprensible, suele repercutir negativamente en la capacidad de las empresas para obtener ventajas competitivas. Al crear estrategias de Internet por separado en vez de integrarlo a la estrategia general, las empresas no lograron capitalizar sus activos tradicionales, reforzaron la competencia del «yo también», y aceleraron la convergencia competitiva. La decisión de Barnes & Noble de establecer Barnesandnoble.com como una organización separada de la principal es un ejemplo elocuente de ello. Impidió que la tienda *online* capitalizara las distintas ventajas que ofrecía la red de puntos de venta, lo cual favoreció a Amazon.

En vez de concebirse como un aislamiento, la tecnología Internet debería ser responsabilidad de las unidades más importantes de todos los sectores de una empresa. Con la ayuda del personal especializado en tecnologías de la información y un equipo de asesores externos, las empresas deberían emplear la tecnología de forma estratégica para reforzar el servicio, incrementar la eficiencia y realzar los puntos fuertes existentes. Aunque en algunos casos puede convenir separar las unidades, todos los miembros de la organización deben tener un incentivo para participar en el éxito de la tecnología de Internet.

El fin de la nueva economía

A menudo, Internet no altera por completo a las industrias existentes o a las empresas establecidas. Rara vez anula las fuentes más importantes de ventaja competitiva en una industria; en muchos casos suele reforzar estas fuentes. Además, como todas las empresas han acabado aceptando la tecnología de Internet, este se neutralizará como fuente de ventajas. Las aplicaciones básicas de Internet serán el pan de cada día: las empresas no podrán sobrevivir sin ellas, pero tampoco obtendrán ningún beneficio en virtud de ellas. Las ventajas competitivas más sólidas surgirán de los puntos fuertes tradicionales, como la unicidad de los productos, el porcentaje de patentes, las actividades físicas distintivas, un conocimiento elevado del producto y un servicio de personal competente y bien avenido. La tecnología de Internet puede fortalecer estas ventajas, uniendo las actividades de una empresa a un sistema aún más distintivo, pero es poco probable que las suplante.

En última instancia, las estrategias que integran Internet con las ventajas competitivas tradicionales y formas de competir deberían salir reforzadas en muchas industrias. En el lado de la demanda, la mayoría de compradores valorará una combinación de servicios *online*, servicios personales y puntos de venta junto a la distribución web. Querrán una variedad de canales de venta, opciones de entrega y formas de tratar con las empresas. En el lado de la oferta, la producción y el abastecimiento serán más efectivos si requieren una combinación de Internet y métodos tradicionales que se amoldan a la estrategia. Por ejemplo, los insumos bien diseñados y personalizados se comprarán directamente, facilitados por herramientas de Internet. Las materias primas se comprarán a través de mercados digitales, pero los expertos en compras, los equipos de ventas del proveedor y los almacenes también ofrecerán servicios útiles que aportan un valor añadido.

El valor de integrar los métodos tradicionales con Internet crea ventajas potenciales para las empresas establecidas. Será más fácil para ellas adoptar e integrar métodos de Internet que el hecho de que las punto com adopten e integren métodos tradicionales. Sin embargo, no basta con incorporar Internet a los modelos históricos de competir en configuraciones de empresas tradicionales que aplican Internet sin ton ni son. Las empresas establecidas gozarán de más éxito cuando desplieguen tecnología de Internet para reconfigurar sus actividades tradicionales o cuando encuentran nuevas combinaciones de Internet y enfoques tradicionales.

Las punto com, principalmente, deben seguir sus propias estrategias diferenciadas, en vez de imitarse o imitar el posicionamiento de las empresas establecidas. Tendrán que dejar de competir exclusivamente con los precios, y deberán centrarse en la selección del producto, en el diseño del producto, el servicio, la imagen y otras áreas en las que puedan diferenciarse. Las punto com también pueden impulsar la combinación de Internet con los métodos tradicionales. Algunas tendrán éxito creando sus iniciativas diferenciadas al respecto. Otras prosperarán al concentrarse en segmentos del mercado que muestren contrapartidas reales entre Internet y los métodos tradicionales: o bien se

da un enfoque a Internet que satisfaga mejor las necesidades de una clase específica de clientes, o se tiene un producto o servicio en concreto que pueda servirse mejor sin la necesidad de contar con activos físicos. (Véase el recuadro «Imperativos estratégicos para las punto com y las empresas establecidas».) Estos principios ya se están manifestando en muchos sectores, a medida que los líderes tradicionales reafirman sus puntos fuertes y las punto com adoptan estrategias más concentradas. En la industria del corretaje en bolsa, Charles Schwab ha adquirido una mayor cuota de mercado (un 18 por ciento a finales de 1999) de operaciones *online* que E*Trade (un 15 por ciento). En los bancos comerciales, las instituciones asentadas como Wells Fargo, Citibank, y Fleet tienen muchas más cuentas *online* que los bancos que operan en Internet. Las compañías establecidas también están adquiriendo cierta preponderancia en actividades de Internet como la venta al detalle, la información financiera y los mercados digitales. Las punto com más prometedoras están realzando sus habilidades distintivas para ofrecer un valor real a sus clientes. ECollege, por ejemplo, es un proveedor de servicios integrales que trabaja con las universidades para anunciar sus cursos y servicios en Internet a cambio de una cuota. Es mucho más rentable que sus competidoras que ofrecen sitios web gratis a las universidades con su propia marca y logotipo con la esperanza de ganar dinero con la publicidad y fuentes subsidiarias.

Imperativos estratégicos para las punto com y las empresas establecidas

En esta crítica coyuntura en la evolución de la tecnología Internet, las punto com y las empresas establecidas se enfrentan a distintos imperativos estratégicos. Las punto com deben desarrollar estrategias reales que creen un valor económico. Deben reconocer que la forma actual de competir es destructiva, inútil, y que no les beneficia a ellos ni tampoco a los clientes. A su vez, las empresas establecidas deben dejar de utilizar Internet de forma separada y emplearla para reforzar el carácter único de sus estrategias.

Las punto com más exitosas se centrarán en crear ventajas por las que los clientes pagarán, en vez de buscar publicidad y recursos por entrada («por click») de terceros. Para ser competitivos, deberán ampliar sus cadenas de valor para abarcar otras actividades aparte de las realizadas en Internet, y desarrollar otros activos, incluidos los de carácter físico. Muchas compañías ya lo están haciendo. Algunos vendedores *online* al por menor, por ejemplo, distribuyen catálogos en papel de la temporada de verano de 2000 como guía de compra. Otros están introduciendo productos patentados con sus propias marcas, una iniciativa que no solo amplía los márgenes sino que también ofrece una auténtica diferenciación. Son estas nuevas actividades en la cadena de valor, no las diferencias menores en los sitios web, lo que alberga la clave de la ventaja competitiva en las punto com. AOL,

pionero en Internet, reconoció estos principios. Esta empresa cobraba por sus servicios incluso cuando sus competidoras no lo hacían. Como no dependía de los primeros beneficios obtenidos en la web y en las tecnologías Internet (como la mensajería instantánea), pasó rápidamente a desarrollar contenidos propios.

Pero las punto com no deben caer en la trampa de imitar a las empresas establecidas. Simplemente añadir actividades convencionales es una estrategia del «yo también» que no aporta una ventaja competitiva. En cambio, las punto com deben crear estrategias que requieran nuevas cadenas de valor híbridas, aunando las actividades virtuales y físicas en configuraciones únicas. Por ejemplo, E*Trade tiene previsto instalar quioscos independientes que no requieran personal a tiempo completo en los sitios web de algunos clientes corporativos. VirtualBank, un banco *online*, está creando marcas conjuntas con algunas empresas para crear sindicatos de crédito con entidad física. Juniper, otro banco *online*, permite que los clientes depositen sus cheques en mensajerías como Mail Box. Aunque no es seguro que todas estas iniciativas prosperen, el pensamiento estratégico que las anima es correcto.

Otra estrategia para las punto com es buscar compensaciones, concentrarse exclusivamente en segmentos donde un modelo exclusivo de Internet ofrezca ventajas reales. En vez de intentar forzar el modelo de Internet en todo el mercado, las punto com pueden captar clientes que no tengan una gran necesidad de funciones o servicios externos a Internet, aunque esos clientes representen solo una parte muy modesta del sector. En estos segmentos, el desafío será hallar una proposición de valor para la empresa que la distinga de otros rivales en Internet y afronte las barreras bajas de entrada.

Las punto com de éxito compartirán las siguientes características:

- Conocimiento de los aplicativos de la tecnología Internet.
- Una estrategia que la distinga de las empresas establecidas y otras punto com, centrándose en un foco claro y ventajas significativas.
- Énfasis en crear valor con los clientes y en cobrar por los servicios, en vez de confiar en formas alternativas de recursos.
- Formas concretas de llevar a cabo funciones físicas y de reunir activos que no estén en Internet y que complementen sus posiciones estratégicas.
- Un conocimiento profundo de la industria para permitir patentes, información y el establecimiento de distintos tipos de relaciones.

Las empresas asentadas no deben temer a Internet, pues las predicciones de su desaparición a manos de las punto com fueron exageradas. Las empresas establecidas poseen ventajas competitivas tradicionales que a menudo perduran; también cuentan con puntos fuertes inherentes que les facilitará la implantación de la tecnología de Internet.

La mayor amenaza de una empresa establecida radica en que no logre implantar Internet o no lo haga de forma estratégica. Cada compañía necesita un programa agresivo para implantar Internet en toda su cadena de valor, empleando la tecnología para reforzar las ventajas competitivas tradicionales y complementar las formas existentes de competir. La clave no está en imitar a los rivales, sino en personalizar las aplicaciones de Internet respecto a la estrategia general de una empresa, de modo que esta amplíe sus ventajas competitivas y las haga sostenibles. La expansión de los puntos de venta de Schwab en un tercio desde que empezó sus actividades *online*, por ejemplo, le ha servido para ampliar su ventaja por encima de los competidores exclusivos en Internet. Cuando se utiliza adecuadamente, Internet puede aguantar el peso del foco estratégico y un sistema de actividad mejor integrado.

Edward Jones, una empresa líder de correduría, es un buen ejemplo de amoldar Internet a la estrategia. Su estrategia consiste en ofrecer un asesoramiento conservador y personalizado a los inversores que valoran la conservación de activos y buscan una orientación individualizada y de confianza en sus inversiones. Entre sus clientes se encuentran personas jubiladas y propietarios de pequeños negocios. Edward Jones no ofrece futuros, opciones ni otros productos financieros de riesgo. La empresa se centra en un enfoque clásico de la inversión que incluye fondos en mutuas, bonos, y productos financieros de calidad. Edward Jones dirige una red de unas siete mil pequeñas oficinas convenientemente situadas y que están diseñadas para alentar las relaciones personales con los agentes de bolsa.

Edward Jones ha implantado Internet en funciones de gestión interna, la gestión de personal (el 25 por ciento de todas las ofertas de trabajo se procesan por Internet) y para ofrecer información sobre, por ejemplo, cuentas de resultados. Sin embargo, no tiene previsto ofrecer servicios de inversión en bolsa por Internet, tal como hacen sus empresas competidoras. La inversión *online* no encaja en la estrategia de Jones ni en el valor que pretende dar a sus clientes. Por ese motivo, Jones ha adaptado el uso de Internet a su estrategia, en vez de imitar a sus rivales. La empresa prospera, y ha superado a los rivales que han invertido demasiado en Internet, reduciendo así su valor diferencial.

Las empresas establecidas que gozarán de mayor éxito serán las que empleen la tecnología de Internet para mejorar sus actividades tradicionales y las que encuentren e implementen nuevas combinaciones de actividades virtuales y físicas que antes no era posible llevar a cabo.

Cuando se considera de este modo, la «nueva economía» se parece menos a una nueva economía que a una vieja economía con acceso a la nueva tecnología. Incluso las expresiones como «nueva economía» y «vieja economía» están perdiendo su vigencia a

marchas forzadas, si es que alguna vez gozaron de alguna. La vieja economía de compañías establecidas y la nueva economía de las punto com confluyen entre sí, y pronto tendremos dificultades para distinguirlas. Evitar estas expresiones es una iniciativa saludable porque reducirá la confusión que tantos estragos han causado en el valor económico durante la etapa adolescente de Internet.

En nuestro análisis de las características diferenciales de Internet, no hemos alcanzado a ver de qué modo Internet se parece a otras cosas. Si bien es cierto que ha permitido nuevas formas de hacer negocios, los aspectos fundamentales de la competitividad siguen intactos. El siguiente paso de la evolución de Internet requerirá un cambio de mentalidad del *e-business* al *business* normal, de la e-estrategia a la estrategia convencional. Solo si integramos Internet en la estrategia general podremos hacer que esta poderosa nueva tecnología se convierta en una fuerza igual de poderosa para ganar ventajas competitivas.

5

De la ventaja competitiva a la estrategia empresarial[32]

Michael E. Porter

La estrategia empresarial —el plan global para una empresa diversificada— es, al mismo tiempo, el niño mimado y el hijastro de la práctica de gestión contemporánea. Lo primero, porque desde principios de los años sesenta, los directores de las empresas están obsesionados con la diversificación; lo segundo, porque prácticamente no hay consenso a la hora de determinar qué es la estrategia empresarial, y mucho menos a la hora de decidir cómo debe formularla una empresa.

Una empresa diversificada tiene dos niveles de estrategia: la estrategia de unidad de negocio (o competitiva) y la estrategia empresarial (o de toda la sociedad). La estrategia competitiva se refiere a cómo conseguir ventajas competitivas en cada una de las áreas de actividad en que compite la empresa. La estrategia empresarial se refiere a dos cuestiones distintas: en qué áreas de actividad debe operar la empresa y cómo deben dirigir sus máximos responsables el conjunto de las unidades de negocio.

La estrategia empresarial es lo que hace que el todo del conjunto de la empresa represente más que la suma de sus partes, las distintas unidades de negocio. El historial de las estrategias empresariales es deprimente. He estudiado los historiales de diversificación de 33 grandes y prestigiosas empresas estadounidenses a lo largo del período 1950-1986 y he llegado a la conclusión de que la mayor parte de ellas se habían desprendido de muchas más adquisiciones de las que conservaban. Las estrategias empresariales de la mayor parte de las empresas han reducido el valor del patrimonio neto en lugar de incrementarlo.

Difícilmente podría ser más urgente la necesidad de replantearse el concepto de estrategia empresarial. Comprando empresas y desmembrándolas, los «tiburones» prosperan gracias al fracaso de la estrategia empresarial. Alimentados por la financiación con «bonos basura» y la creciente aceptabilidad de estas prácticas, pueden exponer a cualquier empresa al riesgo de una absorción, con independencia de sus dimensiones o su solidez.

Reconociendo errores de diversificación en el pasado, algunas empresas han iniciado programas de reestructuración a gran escala. Otras no han hecho absolutamente nada. Cualquiera que sea la respuesta que hayan recibido, las cuestiones estratégicas siguen vigentes. Las empresas que se han reestructurado deben decidir qué van a hacer a

continuación para evitar la repetición del pasado; las que no han hecho nada tendrán que darse cuenta de su vulnerabilidad. Para sobrevivir, las empresas han de comprender qué es una buena estrategia empresarial.

Un cuadro discreto

Si bien es cierto que existe inquietud a propósito del éxito de las distintas estrategias empresariales, ninguna de las pruebas disponibles indica de forma satisfactoria el éxito o el fracaso de una estrategia empresarial. La mayor parte de los estudios han enfocado la cuestión midiendo la valoración en bolsa de las fusiones, determinada por la diferencia entre la cotización de las empresas adquirentes inmediatamente anterior al anuncio de las fusiones y la inmediatamente posterior.

Estos estudios muestran que el mercado valora las fusiones de forma neutral o levemente negativa y que difícilmente pueden considerarse una causa de preocupación grave.[33] Sin embargo, la reacción del mercado a corto plazo es una medida muy imperfecta del éxito a largo plazo de una diversificación, y ningún ejecutivo que se precie juzgaría con este criterio una estrategia empresarial.

El estudio de los programas de diversificación de una empresa durante un período de tiempo prolongado es un procedimiento mucho más eficaz para determinar el éxito o el fracaso de una estrategia empresarial. Mi estudio de 33 empresas, muchas de las cuales tienen fama de buena gestión, es un análisis singular del historial de un conjunto de grandes empresas (véase una explicación de la investigación realizada en el recuadro «El origen de los datos»). Por término medio, cada una de estas empresas se introdujo en 80 nuevos sectores y 29 nuevos campos de actividad. Poco más del 70% de estas nuevas entradas fueron adquisiciones, un 22% fueron creaciones de nuevas empresas y un 8% cuentas en participación. Por ejemplo, IBM, Exxon, DuPont y 3M se centraron en la creación de nuevas empresas, en tanto que ALCO Standard, Beatrice y Sara Lee se diversificaron casi exclusivamente mediante adquisiciones (la tabla 5.1 presenta una exposición detallada de estas magnitudes).

El origen de los datos

Hemos estudiado los historiales de diversificación correspondientes al período 1950-1986 de 33 grandes empresas estadounidenses diversificadas. Las empresas se escogieron al azar en muchos y amplios sectores de la economía.

Para eliminar las distorsiones ocasionadas por la II Guerra Mundial, hemos elegido 1950 como año base y luego identificamos cada una de las áreas de actividad en que operaban las empresas. Hemos investigado todas las adquisiciones, cuentas en participación y creaciones de nuevas empresas realizadas durante este

período: en total, 3.788. Hemos clasificado cada una de estas operaciones como entradas en sectores o campos totalmente nuevos (por ejemplo, servicios financieros), en sectores nuevos dentro de un campo de actividad conocido ya por la empresa (por ejemplo, seguros) o ampliaciones a otras zonas de la presencia de un producto o servicio existente. Así mismo, hemos clasificado cada nuevo campo como conectado o desconectado con las unidades existentes. Seguidamente, hemos averiguado si se enajenaron o cerraron las unidades con que se realizaron las entradas y en qué momento sucedió esto, así como el número de años que cada nueva unidad se mantuvo formando parte de la empresa estudiada.

Nuestras fuentes de información fueron las memorias anuales, los formularios 10K, el índice de F&S y Moody's, complementados por nuestro propio juicio y nuestros conocimientos generales de los sectores en cuestión. En algunos casos, hicimos preguntas concretas a las empresas.

Es difícil determinar el éxito de una unidad de entrada sin conocer el precio total de su compra o de su creación, el historial de beneficios, los importes y fechas de las inversiones periódicas realizadas en la unidad, si se realizaron o no amortizaciones o depreciaciones de activos, y el precio y las condiciones de venta. A falta de estos datos, hemos empleado un procedimiento relativamente simple para calibrar el éxito: *si se cerró o enajenó la unidad en cuestión*. La suposición subyacente a este procedimiento es que, por lo general, una empresa no enajenará ni cerrará un negocio rentable, excepto en casos relativamente escasos y especiales. En nuestra muestra, las empresas se desprendieron de un gran número de las nuevas unidades dentro de un plazo de cinco años, lo que obedece a que estaban decepcionadas con los resultados. De los casos, relativamente pocos, en que las empresas dieron a conocer la pérdida o el beneficio de la enajenación, más de la mitad eran pérdidas.

Los datos de la tabla 5.1 cubren todo el período 1950-1986. En cambio, los ratios de enajenación de las tablas 5.2 y 5.3 no comparan las entradas y las salidas de todo el período, porque al hacerlo se sobreestimaría el éxito de la diversificación. Normalmente, las empresas no cierran ni enajenan inmediatamente las nuevas unidades, sino que las conservan durante algún tiempo, para darles la oportunidad de tener éxito. Nuestros datos muestran que el período medio de conservación de las unidades se sitúa entre cinco y poco más de diez años, aun cuando un gran número de abandonos se producen dentro de los cinco primeros años. Para calibrar exactamente el éxito de la diversificación hemos calculado el porcentaje de entradas hechas hasta 1975 y hasta 1980 que habían sido enajenadas o cerradas antes de enero de 1987. Si hubiéramos incluido entradas más recientes, habríamos sesgado al alza nuestra estimación del éxito de estas entradas.

Probablemente, tal y como se han recogido, estos datos subestiman la tasa de fracasos. Las empresas suelen anunciar ostentosamente las adquisiciones y otras formas de entrada en nuevos mercados, pero las enajenaciones y los cierres o se los callan o los anuncian a media voz. Hemos hecho cuanto hemos podido por desenterrar cada una de estas transacciones, pero indudablemente se nos habrán escapado algunas. Puede también que existan nuevas entradas que no hayamos descubierto, pero tenemos la impresión casi segura de que su número no será elevado.

Mis datos pintan un cuadro discreto del índice de éxito de estas operaciones (véase la tabla 5.2). He comprobado que, por término medio, las empresas se desprendieron de más de la mitad de sus adquisiciones en nuevos sectores y de más del 60% de sus adquisiciones en campos de actividad totalmente nuevos. Catorce empresas abandonaron más del 70% de las adquisiciones que habían efectuado en nuevos campos. El historial de las adquisiciones realizadas en campos de actividad desconectados de las actividades de las empresas en cuestión es todavía peor: la tasa media de abandonos es un alarmante 74% (véase la tabla 5.3). Incluso una empresa muy respetada como General Electric se desprendió de un porcentaje muy elevado de sus adquisiciones, en particular las efectuadas en nuevos campos de actividad. Las empresas que ocupan los primeros lugares en la lista de la tabla 5.2 registran una tasa de abandonos considerablemente baja. Algunas de ellas atestiguan el éxito de estrategias empresariales bien concebidas. Otras, sin embargo, disfrutan de una tasa baja simplemente porque no se enfrentaron a sus unidades problemáticas y se desprendieron de ellas.

He calculado los rendimientos totales para los accionistas (apreciación de la cotización de las acciones, más dividendos) a lo largo del período de estudio en cada empresa, para compararlos con las tasas de abandono respectivas. Si bien las acciones de las empresas de los primeros lugares de la lista generaron rendimientos por encima de la media, éstos no constituyen una medida fiable del éxito de la diversificación. A menudo, el rendimiento para los accionistas depende en buena medida del atractivo intrínseco de los sectores básicos de las empresas. Empresas como CBS y General Mills contaban con actividades básicas extremadamente rentables, que subvencionaban sus negativos historiales de diversificación.

Me gustaría hacer un comentario sobre el uso del rendimiento de las acciones como criterio para juzgar los resultados. La asociación cuantitativa del rendimiento de las acciones con los resultados de la diversificación únicamente funciona si se compara el rendimiento actual con el que se habría alcanzado de no haberse producido la diversificación. Dado que es prácticamente imposible realizar esta comparación, mi

propia medida del éxito de una diversificación —el número de unidades que conserva la empresa— parece ser un indicador tan válido como cualquier otro de la contribución de la diversificación a los resultados de la empresa.

Mis datos apuntan claramente al fracaso de las estrategias empresariales.[34] De las 33 empresas estudiadas, 6 habían sido absorbidas en el momento de finalizar mi estudio (véase la nota a las tablas 5.1, 5.2 y 5.3). En la mayor parte de estas adquisiciones, los únicos que han ganado eran los abogados, los bancos de inversiones y los vendedores originales, nunca los accionistas.

Premisas de la estrategia empresarial

Toda estrategia empresarial eficaz se basa en una serie de premisas. Éstas son hechos incuestionables sobre la diversificación. No pueden alterarse y, cuando no se tienen en cuenta, explican en parte por qué fracasan tantas estrategias empresariales.

- *La competencia tiene lugar a nivel de las unidades de negocio*. Las empresas diversificadas no compiten; únicamente lo hacen sus unidades. A menos que la atención de la estrategia empresarial se centre básicamente en promover el éxito de todas las unidades, estará llamada a fracasar, con independencia de la elegancia de su estructuración. Una estrategia empresarial eficaz tiene que proceder de una estrategia competitiva, y reforzarla.
- *Inevitablemente, la diversificación impone costes y restricciones a las unidades de negocio*. Los costes obvios, como la parte de los gastos generales de la central asignados a una unidad, pueden no ser tan importantes o sutiles como las restricciones y los costes ocultos. Una unidad de negocio tiene que explicar sus decisiones a la alta dirección, dedicar tiempo al cumplimiento de la planificación y otros sistemas de la empresa, seguir las directrices y normas de personal de la sociedad matriz y renunciar a la posibilidad de motivar a los empleados con una participación directa en el capital. Estos costes y restricciones pueden reducirse, pero nunca eliminarse totalmente.
- *Los accionistas pueden diversificar sus inversiones rápidamente*. Los accionistas pueden diversificar su propia cartera de acciones seleccionando aquellas que se adapten mejor a sus preferencias y perfiles de riesgo.[35] A menudo, los accionistas están en condiciones de diversificarse con menos gasto que la empresa, porque pueden adquirir las acciones al precio de mercado y ahorrarse las gravosas primas de adquisición.

Estas premisas significan que la estrategia empresarial no puede tener éxito a menos que realmente añada valor: tanto a las unidades de negocio, proporcionándoles beneficios tangibles que compensen los costes inherentes a la pérdida de la

independencia, como a los accionistas, diversificando su inversión de un modo que no esté a su alcance.

Superación de las pruebas esenciales

Para comprender cómo debe formularse la estrategia empresarial, es necesario especificar en qué condiciones la diversificación incrementará realmente el valor de la inversión de los accionistas. Estas condiciones pueden resumirse en tres pruebas esenciales:

1. *La prueba del atractivo*. Los sectores escogidos para la diversificación deben ser estructuralmente atractivos o susceptibles de hacerse atractivos.

2. *La prueba del coste de entrada*. El coste de la entrada en el sector no debe capitalizar todos los beneficios futuros.

3. *La prueba de la mejora*. La nueva unidad debe obtener alguna ventaja competitiva con su conexión con la empresa, o viceversa.

Naturalmente, la mayor parte de las empresas se aseguran de que sus estrategias propuestas superen alguna de estas pruebas. Pero mi estudio muestra claramente que, cuando las empresas se desentienden de una o dos de ellas, los resultados estratégicos son desastrosos.

TABLA 5.1
Perfil de diversificación de 33 grandes empresas estadounidenses

Empresa	Número total de entradas	Total de entradas en nuevos sectores	Porcentaje de adquisiciones	Porcentaje de cuentas en participación
ALCO Standard	221	165	99%	0%
Alied Corp.	77	49	67	10
Beatrice	382	204	97	1
Borden	170	96	77	4
CBS	148	81	67	16
Continental Group	75	47	77	6
Cummins Engine	30	24	54	17
DuPont	80	39	33	16
Exxon	79	56	34	5
General Electric	160	108	47	20
General Foods	92	53	91	4
General Mills	110	102	84	7
W.R. Grace	275	202	83	7
Gulf & Western	178	140	91	4
IBM	46	38	18	18
IC Industries	67	41	85	3
ITT	246	178	89	2
Johnson & Johnson	88	77	77	0
Mobil	41	32	53	16
Procter & Gamble	28	23	61	0
Raytheon	70	58	86	9
RCA	53	46	35	15
Rockwell	101	75	73	24
Sara Lee	197	141	96	1
Scovill	52	36	97	0
Signal	53	45	67	4
Tenneco	85	62	81	6
3M	144	125	54	2
TRW	119	82	77	10
United Technologies	62	49	57	18
Westinghouse	129	73	63	11
Wickes	71	47	83	0
Xerox	59	50	66	6
Total	**3.788**	**2.644**		
Media por empresa	**114,8**	**80,1**	**70,3%**	**7,9%**

Nota: Beatrice, Continental Group, General Foods, RCA, Scolvill y Signal habían sido absorbidas en el momento de finalizarse este estudio. Sus datos cubren el período hasta la absorción, pero no las enajenaciones subsiguientes.

Porcentaje de creación de nuevas unidades	Entradas en nuevos sectores que constituían campos totalmente nuevos	Porcentaje de adquisiciones	Porcentaje de cuentas en participación	Porcentaje de creación de nuevas unidades
1%	56	100%	0%	0%
22	17	65	6	29
2	61	97	0	3
19	32	75	3	22
17	28	65	21	14
17	19	79	11	11
29	13	46	23	31
51	19	37	0	63
61	17	29	6	65
33	29	48	14	38
6	22	86	5	9
9	27	74	7	19
10	66	74	5	21
6	48	88	2	10
63	16	19	0	81
12	17	88	6	6
9	50	92	0	8
23	18	56	0	44
31	15	60	7	33
39	14	79	0	21
5	16	81	19	6
50	19	37	21	42
3	27	74	22	4
4	41	95	2	2
3	12	92	0	8
29	20	75	0	25
13	26	73	8	19
45	34	71	3	56
13	28	64	11	25
24	17	23	17	39
26	36	61	3	36
17	22	68	0	32
28	18	50	11	39
	906			
21,8%	**27,4**	**67,9%**	**7,0%**	**25,9%**

TABLA 5.2

Historial de adquisiciones de 33 grandes empresas estadounidenses, clasificadas por porcentajes de abandonos, 1950-1986

Empresa	Total de adquisiciones en nuevos sectores	Porcentaje de las efectuadas hasta 1980 y posteriormente abandonadas	Porcentaje de las efectuadas hasta 1975 y posteriormente abandonadas
Johnson & Johnson	59	17%	12%
Procter & Gamble	14	17	17
Raytheon	50	17	26
United Technologies	28	25	13
3M	67	26	27
TRW	63	27	31
IBM	7	33	0[a]
DuPont	13	38	43
Mobil	17	38	57
Borden	74	39	40
IC Industries	35	42	50
Tenneco	50	43	47
Beatrice	198	46	45
ITT	159	52	52
Rockwell	55	56	57
Allied Corp.	33	57	45
Exxon	19	62	20[a]
Sara Lee	135	62	65
General Foods	48	63	62
Scovill	35	64	77
Signal	30	65	63
ALCO Standard	164	65	70
W.R. Grace	167	65	70
General Electric	51	65	78
Wickes	38	67	72
Westinghouse	46	68	69
Xerox	33	71	79
Continental Group	36	71	72
General Mills	86	75	73
Gulf & Western	127	79	78
Cummins Engine	13	80	80
RCA	16	80	92
CBS	54	87	89
Total	**2.021**		
Media por empresa[b]	**61,2**	**53,4%**	**56,5%**

a. Empresas con un número de adquisiciones igual o inferior a tres en el año final de la serie.

b. Las empresas con un número de adquisiciones igual o inferior a tres en el año final de la serie se excluyen de la media para minimizar las distorsiones estadísticas.

Adquisiciones en nuevos sectores que constituían campos total-mente nuevos	Porcentaje de las efectuadas hasta 1980 y posteriormente abandonadas	Porcentaje de las efectuadas hasta 1975 y posteriormente abandonadas
10	33%	14%
11	17	17
13	25	33
10	17	0
24	42	45
18	40	38
3	33	0[a]
7	60	75
9	50	50
24	45	50
15	46	44
19	27	33
59	52	51
46	61	61
20	71	71
11	80	67
5	80	50[a]
39	80	76
19	93	93
11	64	70
15	70	67
56	72	76
49	71	70
14	100	100
15	73	70
22	61	59
9	100	100
15	60	60
20	65	60
42	75	72
6	83	83
7	86	100
18	88	88
661		
20,0	**61,2%**	**61,1%**

Nota: Beatrice, Continental Group, General Foods, RCA, Scovill y Signal habían sido absorbidas en el momento de finalizarse este estudio. Sus datos cubren el período hasta la absorción, pero no las enajenaciones subsiguientes.

TABLA 5.3

Resultados de la diversificación mediante cuentas en participación, creación de nuevas empresas y adquisiciones inconexas, 1950-1986 (empresas en el mismo orden de la tabla 5.2)

Empresa	Cuentas en participación, en tanto por ciento de las nuevas entradas	Porcentaje de las efectuadas hasta 1980 y posteriormente abandonadas	Porcentaje de las efectuadas hasta 1975 y posteriormente abandonadas	Creación de nuevas unidades en tanto por ciento de las nuevas entradas
Johnson & Johnson	0%	[b]	[b]	23%
Procter & Gamble	0	[b]	[b]	39
Raytheon	9	60%	60%	5
United Technologies	18	50	50	24
3M	2	100[a]	100[a]	45
TRW	10	20	25	13
IBM	18	100[a]	[b]	63
DuPont	16	100[a]	[b]	51
Mobil	16	33	33	31
Borden	4	33	33	19
IC Industries	3	100[a]	100[a]	13
Tenneco	6	67	67	13
Beatrice	1	[b]	[b]	2
ITT	2	0[a]	[b]	8
Rockwell	24	38	42	3
Allied Corp.	10	100	75	22
Exxon	5	0	0	61
Sara Lee	1	[b]	[b]	4
General Foods	4	[b]	[b]	6
Scovill	0	[b]	[b]	3
Signal	4	[b]	[b]	29
ALCO Standard	0	[b]	[b]	1
W.R. Grace	7	33	38	10
General Electric	20	20	33	33
Wickes	0	[b]	[b]	17
Westinghouse	11	0[a]	0[a]	26
Xerox	6	100[a]	100[a]	28
Continental Group	6	67	67	17
General Mills	7	71	71	9
Gulf & Western	4	75	50	6
Cummins Engine	17	50	50	29
RCA	15	67	67	50
CBS	16	71	71	17
Media por empresa [c]	**7,9%**	**50,3%**	**48,9%**	**21,8%**

a. Empresas con dos o menos entradas.

b. Sin entradas en esta categoría.

c. La media excluye las empresas con dos o menos entradas, para minimizar las distorsiones estadísticas.

Porcentaje de las efectuadas hasta 1980 y posteriormente abandonadas	Porcentaje de las efectuadas hasta 1975 y posteriormente abandonadas	Adquisiciones inconexas, en tanto por ciento del total de adquisiciones en nuevos campos	Porcentaje de las efectuadas hasta 1980 y posteriormente abandonadas	Porcentaje de las efectuadas hasta 1975 y posteriormente abandonadas
14%	20%	0%	[b]	[b]
0	0	9	[b]	[b]
50	50	46	40%	40%
11	20	40	0[a]	0[a]
2	3	33	75	86
63	71	39	71	71
20	22	33	100[a]	100[a]
61	61	43	0[a]	0[a]
50	56	67	60	100
17	13	21	80	80
80	30	33	50	50
67	80	42	33	40
0	0	63	59	53
38	57	61	67	64
0	0	35	100	100
38	29	45	50	0
27	19	100	80	50[a]
75	100[a]	41	73	73
67	50	42	86	83
100	100[a]	45	80	100
20	11	67	50	50
[b]	[b]	63	79	81
71	71	39	65	65
33	44	36	100	100
63	57	60	80	75
44	44	36	57	67
50	56	22	100	100
14	0	40	83	100
89	80	65	77	67
100	100	74	77	74
0	0	67	100	100
99	55	36	100	100
86	80	39	100	100
44,0%	**40,9%**	**46,1%**	**74,0%**	**74,4%**

Nota: Beatrice, Continental Group, General Foods, RCA, Scovill y Signal habían sido absorbidas en el momento de finalizarse este estudio. Sus datos cubren el período hasta la absorción, pero no las enajenaciones subsiguientes.

¿Es atractivo el sector?

A largo plazo, la tasa de rendimiento que puede lograrse compitiendo en un sector se encuentra en función de su estructura subyacente, que he descrito en otro artículo de *Harvard Business Review*.[36] La entrada en un sector atractivo en que el rendimiento medio de la inversión sea alto resultará difícil, debido a las altas barreras que se oponen

a ella, al escaso poder de negociación de proveedores y compradores, a los también escasos productos o servicios sustitutivos y a la estabilidad de la rivalidad entre los competidores. Un sector poco atractivo como el del acero tendrá grietas estructurales: una plétora de materiales sustitutivos, compradores poderosos y sensibles a los precios, una excesiva rivalidad ocasionada por los elevados costes fijos y un gran grupo de competidores, muchos de los cuales reciben ayuda estatal.

La diversificación no puede incrementar el rendimiento de la inversión de los accionistas a menos que los nuevos sectores tengan estructuras favorables que refuercen la consecución de rendimientos por encima del coste del capital. Si un sector no genera estos rendimientos, la empresa habrá de poder reestructurarlo u obtener una ventaja competitiva sostenible que produzca rendimientos claramente por encima de la media del sector. Un sector no tiene necesariamente que ser atractivo antes de la diversificación. De hecho, una empresa puede beneficiarse entrando en él antes de que muestre todo su potencial. La diversificación puede transformar luego la estructura del sector.

En mi investigación, he hallado frecuentemente empresas que omitían la prueba del atractivo porque tenían una vaga idea de que el sector encajaba muy bien con sus propias actividades. Con la esperanza de que el hecho de sentirse «cómodos» conduciría a un resultado feliz, las empresas hacían caso omiso de estructuras sectoriales fundamentalmente negativas. Sin embargo, a menos que esa buena afinidad reporte una ventaja competitiva sustancial, la comodidad se convertirá en inquietud cuando la diversificación genere unos resultados deficientes. Royal Dutch Shell y otras grandes empresas petroleras han pasado por esta desdichada experiencia en una serie de inversiones en el sector químico, donde los inconvenientes de unas estructuras sectoriales deficientes superaron las ventajas derivadas de la integración vertical y del dominio de la tecnología de procesos.

Otra razón que suele inducir a los responsables de las empresas a hacer caso omiso de la prueba del atractivo es el bajo coste de entrada. En ocasiones, el comprador tiene una vía abierta para penetrar en el sector o el propietario está ansioso por vender. Incluso en el supuesto de que el precio sea verdaderamente bajo, el beneficio aislado obtenido de ese modo nunca podrá compensar las pérdidas de una filial permanentemente deficitaria. Casi siempre, la empresa acaba por descubrir que está obligada a reinvertir en la unidad recién adquirida, aunque solo sea para renovar el activo fijo y dotarla de capital circulante.

Las empresas proclives a la diversificación tienen también una inclinación a considerar el crecimiento rápido u otros indicadores simples como representativos del atractivo de un sector. Muchas de las empresas que se han apresurado a adentrarse en sectores de rápido crecimiento (ordenadores personales, videojuegos y robótica, por ejemplo) se han pillado los dedos porque habían confundido el crecimiento inicial con el

potencial de beneficios a largo plazo. Los sectores son rentables no porque sean vanguardistas o de alta tecnología; únicamente son rentables si sus estructuras son atractivas.

¿Cuál es el coste de entrada?

La diversificación no puede incrementar el rendimiento de la inversión de los accionistas si el coste que ocasiona la entrada en una nueva actividad consume los réditos previstos. Sin embargo, existen poderosas fuerzas en el mercado que trabajan intensamente para que esto ocurra. Una empresa puede introducirse en nuevos sectores por medio de adquisiciones o creando nuevas unidades. Las adquisiciones suponen exponerse a un mercado de fusiones cada vez más eficiente. Un adquirente ganará al mercado si paga un precio que no refleje plenamente las perspectivas de la nueva unidad. Sin embargo, la proliferación de postores está a la orden del día, la información fluye rápidamente y los bancos de inversiones y otros intermediarios trabajan activamente por incrementar al máximo la eficiencia del mercado. En los últimos años, nuevos instrumentos financieros como los «bonos basura» han traído nuevos compradores al mercado, incrementando aún más la vulnerabilidad de las grandes empresas a las absorciones. Las primas de adquisición son elevadas y reflejan las perspectivas futuras de la empresa adquirida (en ocasiones demasiado bien). Philip Morris, por ejemplo, pagó por Seven-Up Company más de cuatro veces su valor contable. Por simple aritmética, sus beneficios debían más que cuadruplicarse para igualar el rendimiento de la inversión anterior a la adquisición. Pronto se demostró que poco podía aportar Philip Morris, en cuanto a destreza comercial, en las complicadas batallas del mercado de los refrescos: las consecuencias fueron unos resultados económicos insatisfactorios de Seven-Up y, finalmente, la decisión de desprenderse de ella.

En la creación de una nueva unidad, la empresa tiene que superar las barreras de entrada. Sin embargo, esta situación es un callejón sin salida, dado que los sectores atractivos lo son precisamente porque sus barreras de entrada son altas. El coste total de estas barreras muy bien puede disipar los beneficios potenciales. De otro modo, otras empresas que hubieran accedido al sector habrían erosionado ya su rentabilidad.

En ocasiones, las empresas, en su afán por encontrar nuevas actividades atractivas, se olvidan de aplicar la prueba del coste de entrada. Cuanto más atractivo sea un nuevo sector, tanto más alto será el precio que habrá que pagar para entrar en él.

¿Mejorará la unidad o la empresa?

La empresa debe aportar alguna ventaja competitiva a la nueva unidad, o ésta deberá brindar a la primera la posibilidad de alcanzar ventajas significativas. En ocasiones, la nueva unidad obtiene los beneficios solo una vez, al poco de producirse la entrada, cuando la central instiga una revisión fundamental de su estrategia o le asigna un equipo directivo de primera categoría. En otros casos la ventaja competitiva continúa, como cuando la nueva unidad puede comercializar su producto mediante el sistema de distribución bien desarrollado de sus unidades hermanas. Este es uno de los principales puntales de la fusión de Baxter Travenol y American Hospital Supply.

Cuando los beneficios para la nueva unidad se producen tan solo una vez, la central no tiene ningún fundamento para mantenerla en su cartera a largo plazo. Una vez obtenidos los resultados de la mejora inmediata, la empresa diversificada ya no añade valor que compense los costes inevitables que se imponen a la unidad. Lo mejor será venderla y liberar recursos.

La prueba de la mejora no implica que la diversificación del riesgo empresarial, en sí y por sí, incremente el rendimiento de la inversión de los accionistas. Hacer por los accionistas algo que pueden hacer ellos mismos no constituye la base de la estrategia empresarial. (Únicamente en el caso de las empresas que no cotizan en bolsa, la diversificación para reducir el riesgo tiene valor por sí misma, pues el riesgo de la empresa y el de los accionistas es el mismo). La diversificación del riesgo debería ser tan solo un subproducto de la estrategia empresarial, no un motivador esencial.

La mayor parte de los ejecutivos hacen caso omiso de la prueba de la mejora, o se enfrentan a ella con una lógica aparente o de su propia invención, más que con un análisis estratégico riguroso. Una de las razones de ello es que confunden la dimensión de la empresa con el valor de la inversión de los accionistas. En su afán por tener una empresa mayor, pierden de vista su verdadera tarea. Justifican la omisión de la prueba de la mejora señalando su forma de gestionar la diversidad. Al reducir al mínimo el *staff* central y conceder a sus unidades una autonomía casi absoluta, creen haber sorteado todos los peligros. Este modo de pensar supone que no entienden para qué ha de servir la diversificación: para incrementar el valor de la inversión de los accionistas, no para evitar que disminuya.

Conceptos de estrategia empresarial

Las tres pruebas de una diversificación fructífera establecen las normas que debe cumplir toda estrategia empresarial; su cumplimiento es tan difícil que casi todos los intentos de diversificación constituyen fracasos. Muchas empresas carecen de un concepto claro de estrategia empresarial que marque la pauta de su diversificación, o siguen un concepto que no presta atención a las pruebas. Otras fracasan porque llevan deficientemente a la práctica la estrategia decidida.

Mi estudio me ha ayudado a identificar cuatro conceptos de estrategia empresarial que se han aplicado en la práctica: gestión de cartera, reestructuración, transferencia de conocimientos y actividades compartidas. Si bien estos conceptos no siempre son mutuamente excluyentes, cada uno de ellos exige a la empresa diversificada una gestión y organización diferentes. Los dos primeros no exigen ninguna conexión entre las unidades de negocio; los dos segundos, sí (véase la tabla 5.4). Aun cuando todos estos conceptos de estrategia han tenido éxito en las circunstancias indicadas, unos tienen más sentido que otros en la actualidad. Quizás el camino más corto para llegar al fracaso sea el prescindir de todos ellos.

Gestión de cartera

El concepto de estrategia empresarial más utilizado es la gestión de cartera, que se basa principalmente en la diversificación mediante la adquisición. La empresa adquiere unidades sólidas y atractivas con directivos competentes que aceptan permanecer al frente de ellas. Si bien las unidades adquiridas no es necesario que pertenezcan a los mismos sectores que las que tiene la empresa, por lo general, los mejores gestores de cartera limitan de algún modo su gama de áreas de actividad, entre otras cosas para limitar los conocimientos técnicos específicos requeridos por la alta dirección.

Las unidades adquiridas son autónomas y su personal directivo es remunerado en función de los resultados. La empresa matriz proporciona capital y trabaja con cada una de las unidades para instruirlas en las técnicas de gestión profesionales. Al mismo tiempo, la alta dirección hace un examen objetivo y desapasionado de los resultados de las distintas unidades. Los gestores de cartera clasifican las unidades por categorías en función de su potencial y, regularmente, transfieren recursos de las unidades que generan efectivo a aquellas otras que lo necesitan y que tienen un alto potencial.

En una estrategia de cartera, la empresa trata de incrementar el valor de la inversión de los accionistas de diversas formas. Utiliza sus conocimientos y sus recursos analíticos para descubrir candidatos a la adquisición atractivos que no podría descubrir el accionista individual. La empresa proporciona capital en condiciones favorables que se deben a la capacidad de captación de fondos del grupo. Introduce técnicas profesionales de gestión, y disciplina. Por último, aporta análisis y formación de este o aquel ramo o las vinculaciones afectivas con este o aquel negocio.

La lógica del concepto de gestión de cartera descansa en una serie de presupuestos vitales. Para que el plan de diversificación de una empresa supere las pruebas del atractivo y del coste de entrada, deberá encontrar buenas unidades infravaloradas. Las unidades adquiridas deberán estar auténticamente infravaloradas, porque la empresa matriz va a hacer poco por ellas después de su adquisición. Para superar la prueba de la mejora, los beneficios aportados por la empresa deben reportar una ventaja competitiva

significativa a las unidades adquiridas. El estilo de actuación mediante unidades de gran autonomía debe dar lugar a buenas estrategias de negocio y, a la vez, motivar a los directivos.

En la mayor parte de los países, los días en que la gestión de cartera era un concepto válido de estrategia empresarial han pasado a la historia. Ante unos mercados de capitales cada vez mejor desarrollados, las empresas atractivas, con equipos de dirección competentes, aparecen en las pantallas de todos los ordenadores del mercado y movilizan cifras excelentes en términos de primas de adquisición. Aportar solo capital no es aportar gran cosa. No es difícil encontrar fondos para una buena estrategia; las pequeña o medianas unidades no necesitan una empresa matriz munificente.

También se han erosionado otras ventajas. Las grandes empresas ya no acaparan el mercado de la gestión profesional; de hecho, un número cada vez mayor de observadores piensa que un director ya no puede alcanzar ningún resultado positivo si carece de los conocimientos y la experiencia específicos del sector. Otra supuesta ventaja del concepto de la gestión de cartera —el análisis desapasionado de los resultados— descansa sobre una base igualmente inestable, dado que el valor añadido que genera dicho análisis es cuestionable si hay una cartera de negocios seguros.

También puede cuestionarse la ventaja derivada de la autonomía absoluta de la unidades de negocio. Cada vez más, las unidades de una empresa se encuentran interrelacionadas, unidas por las nuevas tecnologías, la ampliación de los canales de distribución y la variación de la normativa que regula sus actividades. La fijación por separado de las estrategias de las distintas unidades muy bien puede minar sus resultados. Las empresas de mi muestra que han tenido éxito en la diversificación han advertido el valor de las interrelaciones y comprendido que un fuerte espíritu común empresarial es tan importante como una atención servil a los resultados económicos de cada unidad.

Pero, en última instancia, es la enorme complejidad de la tarea de gestión lo que ha derrotado incluso a los mejores gestores de cartera. Al crecer la empresa, los gestores de cartera tienen que hallar un número cada vez mayor de negocios, únicamente para mantener el ritmo de crecimiento. Teniendo que supervisar decenas o incluso centenares de unidades, dispares, y obligados a incorporar más, los responsables de la dirección comienzan a cometer errores. Al mismo tiempo, los costes inevitables de formar parte de una empresa diversificada cobran su tributo y los resultados de las unidades empeoran, mientras comienza a decrecer el rendimiento de la inversión en el conjunto de la empresa. Finalmente, se designa un nuevo equipo directivo que emprende enajenaciones al por mayor y reduce la empresa a sus actividades esenciales. Las experiencias de Gulf and Western, Consolidated Foods (en la actualidad, Sara Lee) e ITT son tan solo unos cuantos ejemplos relativamente recientes. Como reflejo de estas realidades, los mercados

estadounidenses de capitales «premian» actualmente a las empresas que siguen el modelo de gestión de cartera con un «descuento por conglomerado»: valoran el todo en menos que la suma de sus partes.

TABLA 5.4
Conceptos de estrategia empresarial

	Gestión de cartera	Reestructuración	Transferencia de conocimientos	Actividades compartidas
Requisitos previos de carácter estratégico	Agudeza de visión para la identificación y adquisición de unidades infravaloradas. Disposición a desprenderse rápidamente de las unidades que generen pérdidas o a enajenar oportunamente aquellas que generen buenos resultados, cuando los compradores estén dispuestos a pagar primas sustanciosas. Directrices generales y limitaciones en cuanto a los tipos de unidades integrantes de la cartera, a fin de que la alta dirección pueda desempeñar de forma eficaz el papel de revisión. Empresa no cotizada en bolsa o mercado de capitales poco desarrollado. Capacidad para abandonar la gestión de cartera cuando aumente la eficiencia de los mercados de capitales o la empresa se haga difícil de manejar.	Agudeza de visión para identificar las oportunidades de reestructuración. Disposición y capacidad para intervenir en la transformación de las unidades adquiridas. Similitudes generales entre las unidades integrantes de la cartera. Disposición a recortar las pérdidas vendiendo las unidades cuando la reestructuración se demuestre inviable. Disposición a vender las unidades cuando la reestructuración haya finalizado, los resultados sean positivos y las condiciones del mercado, favorables.	Conocimientos exclusivos en actividades importantes para la ventaja competitiva en los sectores objetivo. Capacidad para realizar una transferencia continua de conocimientos entre las unidades. Toma de posiciones que constituyan cabezas de playa para la entrada en nuevos sectores.	Las unidades existentes pueden compartir actividades con las unidades nuevas a fin de ganar ventaja competitiva. Ventajas de la coparticipación que superen los costes. Tanto la creación de nuevas unidades como la adquisición son vehículos para la entrada. Capacidad de superar la resistencia a la colaboración entre las unidades.

Requisitos previos de carácter organizativo	Unidades de negocio autónomas. *Staff* central reducido y de bajo coste. Incentivos basados en buena medida en los resultados de las unidades.	Unidades de negocio autónomas. *Staff* central con capacidad y recursos para supervisar la reestructuración y el reposicionamiento estratégico de las unidades adquiridas. Incentivos basados en buena medida en los resultados de las unidades adquiridas.	Unidades de negocio con amplia autonomía pero que colaboran entre ellas. *Staff* central de alto nivel cuyos miembros se consideren fundamentalmente como integradores. Comités, equipos de trabajo y otros foros interunitarios que sirvan como centros para la captación y la transferencia de conocimientos. Inclusión de la transferencia de conocimientos entre los objetivos de los jefes de línea. Incentivos basados en parte en los resultados generales de la empresa.	Incentivos a las unidades estratégicas para que compartan actividades. Un papel activo de la planificación estratégica a nivel de los grupos, los sectores y la empresa. *Staff* central de alto nivel cuyos miembros se consideren fundamentalmente como integradores. Incentivos basados en buena medida en los resultados de los grupos y de la empresa.
Peligros más usuales	Intentar la gestión de cartera en países con un mercado de capitales eficiente y una buena cantidad de expertos en gestión profesional. Pasar por alto el hecho de que la estructura del sector no es atractiva.	Malinterpretar el crecimiento rápido o la pujanza de un sector «cliente» como prueba suficiente de la existencia de una oportunidad de reestructuración. Falta de resolución o de recursos para hacer frente a las situaciones problemáticas e intervenir en la gestión. Pasar por alto el hecho de que la estructura del sector no es atractiva. Hablar mucho de reestructuración pero, en la práctica, limitarse a una gestión pasiva de la cartera.	Malinterpretar la similitud o la familiaridad de las nuevas actividades como base suficiente para la diversificación. No proveer los medios prácticos para propiciar la transferencia de conocimientos. Pasar por alto el hecho de que la estructura del sector no es atractiva.	Actividades compartidas porque sí, no porque conduzcan a una ventaja competitiva. Suposición de que se compartirán actividades de forma natural, sin que la alta dirección deba desempeñar un papel activo. Pasar por alto el hecho de que la estructura del sector no es atractiva.

En los países en vías de desarrollo, donde existen pocas empresas de grandes dimensiones, los mercados de capitales están sin desarrollar y los directores profesionales son escasos, la gestión de cartera sigue dando buen resultado. Pero ya no

es un modelo válido de estrategia empresarial en las economías avanzadas. No obstante, esta técnica está hoy en candelero en el Reino Unido, donde, hasta ahora, cuenta con el apoyo de un mercado de valores con renovadas energías y ávido de emociones. Pero este entusiasmo declinará (como, por otra parte, debe suceder). La gestión de cartera no es forma de llevar la estrategia de una empresa.

Reestructuración

A diferencia de su papel pasivo como gestora de cartera, cuando hace de banquera y analista, una empresa que base su estrategia en la reestructuración se convierte en reestructuradora activa de unidades de negocio. Las nuevas unidades no tienen necesariamente que guardar conexión con las existentes. Lo único necesario es que exista un potencial no realizado.

La estrategia de reestructuración consiste en buscar empresas o sectores subdesarrollados, en situación problemática o sometidos a amenazas, en el umbral de cambios significativos. La empresa matriz interviene, frecuentemente para cambiar el equipo directivo de la unidad adquirida, modificar su estrategia o suministrarle nueva tecnología. Seguidamente, puede realizar otras adquisiciones para alcanzar una masa crítica y vender las partes innecesarias o desconectadas, reduciendo así el coste real de adquisición. El resultado es una empresa fortalecida o un sector transformado. Finalmente, la empresa matriz vende la unidad fortalecida una vez que los resultados son claros, porque en ese momento la empresa matriz habrá dejado de añadir valor y la alta dirección decidirá dirigir su atención a otro lugar (como ejemplo de reestructuración, véase el recuadro «Un extraño reestructurador británico»).

Un extraño reestructurador británico

Hanson Trust, que va camino de convertirse en el mayor emporio británico, es un hábil seguidor del concepto de reestructuración. Conglomerado con unidades en varios sectores, Hanson puede parecer, en la superficie, un gestor de cartera. En realidad, éste y uno o dos conglomerados más tienen una estrategia empresarial mucho más eficaz. Hanson ha adquirido empresas como London Brick, Ever Ready Batteries y SCM, a las que el mundillo financiero de Londres califica con cierto desprecio de «low tech» (de baja tecnología).

La empresa típica a la que apunta Hanson, si bien es madura y crece poco, no pertenece a un sector específico; tiene una estructura atractiva. La fuerza de los clientes y proveedores es baja y la rivalidad con los competidores, moderada. Es líder del mercado, rica en activos pero con antecedentes de mala gestión. Hanson paga una pequeña parte del valor actual del *cash flow* futuro en la prima de

adquisición y reduce aún más el precio de compra al vender de forma agresiva los negocios que no puede mejorar. Por este procedimiento, durante los seis primeros meses recupera algo más de una tercera parte del coste de su adquisición típica. Las propiedades de lujo del Imperial Group en Londres duraron apenas dos meses en manos de Hanson, mientras que la reciente venta de Courage Breweries a Elders supuso la recuperación de 1.400 millones de libras esterlinas de los 2.100 millones que había pagado Hanson por la adquisición del Imperial Group.

Como los mejores reestructuradores, Hanson enfoca cada unidad con un *modus operandi* que ha ido perfeccionando con la práctica.

Hanson da gran importancia a los costes bajos y los controles financieros estrictos. Ha recortado un 25%, por término medio, los costes laborales de las empresas adquiridas, reduciendo al mínimo los gastos generales fijos y ajustando las inversiones. Para reforzar su estrategia de mantenimiento de costes bajos, Hanson elabora detallados presupuestos anuales con los directores de las divisiones y (mediante el uso generoso de primas dependientes de los resultados y planes de opción a acciones de la empresa) les incentiva para que los cumplan.

Es demasiado pronto para decir si Hanson cumplirá el último mandamiento de la reestructuración: la venta de las unidades transformadas una vez que los resultados sean claros. Si sucumbe al atractivo de lo grande, Hanson puede seguir el camino de los conglomerados estadounidenses que han fracasado.

Bien aplicado, el concepto de reestructuración es seguro, dado que supera las tres pruebas de una diversificación eficaz. El reestructurador supera la prueba del coste de entrada mediante la selección de los tipos de empresas que adquiere. Limita las primas de adquisición comprando empresas con problemas y con una imagen no muy positiva o realizando sus adquisiciones en sectores con un potencial todavía imprevisto. La intervención de la empresa supera claramente la prueba de la mejora. Si los sectores diana son estructuralmente atractivos, el modelo de la reestructuración puede incrementar enormemente el valor de la inversión de los accionistas. Algunas empresas reestructuradoras son Loew's, BTR y General Cinema. Curiosamente, un gran número de los reestructuradores actuales se están beneficiando de las estrategias de los gestores de cartera del pasado.

Para que resulte, la estrategia de reestructuración exige un equipo central de gestión con una visión profunda que detecte la existencia de empresas o posiciones infravaloradas en sectores maduros para la transformación. Esta misma agudeza de visión se requiere para transformar en la práctica la situación de las unidades, aun cuando se encuentren en áreas de actividad nuevas o desconocidas.

Estas exigencias exponen al reestructurador a un riesgo considerable y, normalmente, limitan el tiempo durante el que la empresa puede tener éxito con esta estrategia. Sus defensores más avezados comprenden este problema, reconocen sus errores y actúan con toda decisión para enmendarlos. Las mejores empresas son conscientes de que no solo están adquiriendo explotaciones, sino también reestructurando un sector. A menos que sean capaces de integrar explotaciones adquiridas para crear una posición estratégica totalmente nueva, serán meras gestoras de cartera disfrazadas. Otra importante dificultad se plantea cuando las empresas que siguen esta política son tantas que acaban por agotar la reserva de candidatas idóneas y, con sus ofertas, hacen subir los precios.

No obstante, la trampa más peligrosa es la dificultad que tienen las empresas para desprenderse de las unidades una vez que las han reestructurado y generan buenos resultados. La naturaleza humana lucha contra los razonamientos económicos. El tamaño suplanta al valor de la inversión de los accionistas como objetivo de la empresa. Esta no vende la unidad, a pesar de que ya no le añade ningún valor. Aunque las unidades transformadas podrían defenderse mejor en otras empresas que tuvieran actividades afines, la empresa reestructuradora opta por conservarlas. Gradualmente, se convierte en una gestora de cartera. El rendimiento de la inversión de la empresa matriz comienza a disminuir cuando la necesidad de reinvertir en las unidades y los riesgos normales del negocio acaban por consumir el beneficio inmediato generado por la reestructuración. La necesidad acuciante de continuar creciendo intensifica el ritmo de las adquisiciones. Se producen errores y bajan los resultados. La empresa reestructuradora se convierte en un conglomerado cuyos rendimientos, en el mejor de los casos, se limitan a igualar la media de todos los sectores.

Transferencia de conocimientos

La finalidad de los dos primeros conceptos de estrategia empresarial es crear valor mediante la relación de la empresa con cada una de las unidades autónomas. La función de la empresa matriz es actuar de seleccionadora, banquera e interventora.

Los dos últimos conceptos de estrategia empresarial sirven para explotar las relaciones entre las distintas unidades de negocio. Sin embargo, al articularlos, uno se enfrenta al concepto de sinergia, frecuentemente mal definido. Si se toman al pie de la letra los comentarios de las incontables memorias anuales de sociedades, todo está relacionado con todo o casi todo. Pero la sinergia imaginaria es mucho más abundante que la real. La compra por GM de Hughes Aircraft, simplemente porque los coches estaban incorporando cada vez más componentes electrónicos y Hughes era una empresa con gran experiencia en electrónica, demuestra la locura de la sinergia teórica. Esta conexión es una racionalización con carácter retroactivo de una diversificación emprendida por otras razones.

Frecuentemente, ni siquiera una sinergia claramente definida llega a materializarse. A menudo, en lugar de cooperar, las distintas unidades compiten entre sí. Aunque una empresa sea capaz de definir las sinergias que persigue, no deja por ello de enfrentarse a serios impedimentos organizativos para su consecución.

Pero la necesidad de obtener los beneficios que se derivan de las relaciones entre las distintas unidades nunca ha sido más importante. Los avances tecnológicos y competitivos enlazan hoy a muchos campos de actividad y están creando nuevas posibilidades de consolidar sustanciales ventajas competitivas. En sectores tales como los de servicios financieros, informática, ofimática, tiempo libre y sanidad, las interrelaciones entre unidades previamente desconectadas quizás sean la parte central de la estrategia.

Para comprender el papel que desempeña la conexión en la estrategia empresarial, debemos dar un nuevo significado a esta idea, frecuentemente mal definida. He dado con un buen procedimiento para empezar: la cadena de producción de valor.[37] Cada unidad de negocio es un conjunto de actividades distintas, que van desde la venta hasta la contabilidad y que la permiten competir. A todas estas actividades las denomino actividades creadoras de valor. Es a este nivel, no al de la empresa en su conjunto, donde la unidad alcanza la ventaja competitiva.

He agrupado estas actividades en nueve categorías. Las actividades primarias crean el producto o servicio, lo suministran y comercializan y proporcionan el apoyo posventa. Las categorías de las actividades primarias son: logística interna, producción, logística externa, marketing y ventas, y servicio posventa. Las actividades *auxiliares* proporcionan los factores de producción y la infraestructura que permiten la realización de las actividades primarias. Sus categorías son: infraestructura de la empresa, gestión de los recursos humanos, desarrollo de tecnologías y aprovisionamiento.

La cadena de producción de valor define los dos tipos de interrelaciones que puedan crear sinergia. El primero es la posibilidad de que la empresa transfiera conocimientos teórico-prácticos entre cadenas de producción de valor similares. El segundo es la posibilidad de compartir algunas actividades. Por ejemplo, dos unidades pueden compartir el equipo de ventas o la red logística.

La cadena de producción de valor ayuda a exponer los dos últimos (y más importantes) conceptos de estrategia empresarial. La transferencia de conocimientos entre las distintas unidades de la empresa diversificada constituye la base de uno de estos conceptos. Pese a que cada unidad tiene una cadena de producción de valor separada, los conocimientos sobre cómo desarrollar las actividades pueden transferirse entre las distintas unidades. Por ejemplo, una unidad especializada en artículos de aseo, con experiencia en la comercialización de productos de gran consumo, transmite ideas sobre nuevos conceptos de posicionamiento en el mercado, técnicas de promoción de ventas y

posibilidades de mejora del envase, a una unidad recién adquirida y dedicada a la venta de un jarabe para la tos. Los sectores en que se acaba de entrar pueden beneficiarse de la experiencia de las unidades existentes y viceversa.

Estas oportunidades surgen cuando las unidades tienen clientes o canales de distribución similares; actividades creadoras de valor similares, como las relaciones con organismos públicos o las compras; similitudes en la configuración básica de la cadena de producción de valor (por ejemplo, gestión de una organización de servicios que opera en varios lugares); o un concepto estratégico idéntico (por ejemplo, bajo coste). Incluso en el supuesto de que las unidades operen por separado, estas similitudes permiten compartir los conocimientos.

Naturalmente, algunas similitudes son corrientes; a cierto nivel, uno puede verlas en cualquier par de unidades de negocio. Un sinnúmero de empresas han caído en la trampa de diversificarse demasiado alegremente debido a estas similitudes; la mera similitud no es suficiente.

La transferencia de conocimientos conduce a una ventaja competitiva únicamente si las similitudes entre las distintas unidades cumplen tres condiciones:

1. Las actividades de las distintas unidades son suficientemente parecidas para que tenga sentido compartir los conocimientos. Las similitudes genéricas (intensidad del marketing, por ejemplo, o un proceso tecnológico central común, como la embutición metálica) no son una base suficiente para la diversificación, porque la posibilidad resultante de transferir conocimientos es probable que tenga una incidencia muy reducida sobre la ventaja competitiva.
2. La transferencia de conocimientos se centra en actividades importantes para la ventaja competitiva. La transferencia de conocimientos en actividades periféricas, como las relaciones con organismos públicos o las actividades inmobiliarias, entre unidades del sector de bienes de consumo puede ser beneficiosa, pero nunca constituirá una base suficiente para la diversificación.
3. Los conocimientos transferidos representan una fuente importante de ventaja competitiva para la unidad receptora. Los conocimientos son lo suficientemente avanzados y exclusivos como para hallarse fuera del alcance de los competidores.

La transferencia de conocimientos es un proceso activo que modifica significativamente la estrategia o el funcionamiento de la unidad receptora. Las expectativas de cambio deben ser específicas e identificables. Casi seguras de que no se va a incrementar en modo alguno el valor de la inversión de los accionistas, demasiadas empresas se contentan con dudosas previsiones o débiles esperanzas de transferencia de conocimientos. Esta transferencia no se produce de forma accidental ni por ósmosis. La empresa tendrá que cambiar de puesto a miembros esenciales de su personal, incluso de

forma permanente, y la participación y el apoyo de la alta dirección en la transferencia de conocimientos es esencial. Muchas empresas han fracasado en este proceso por no haber establecido incentivos a la participación para sus unidades.

La transferencia de conocimientos supera las pruebas de diversificación si la empresa moviliza realmente sus conocimientos técnicos exclusivos entre las distintas unidades. Esto permitirá a la empresa compensar la prima de adquisición o reducir el coste de la superación de las barreras de entrada en el sector.

Los sectores que la empresa elija para la diversificación deberán superar la prueba del atractivo. Incluso una afinidad evidente que ratifique la existencia de oportunidades de transferencia de conocimientos puede no compensar una estructura sectorial deficiente. Sin embargo, las oportunidades de transferencia de conocimientos pueden ayudar a la empresa a transformar las estructuras de los sectores en que se introduzca, saneándolas.

La transferencia de conocimientos puede producirse de una sola vez o permanentemente. Si la empresa agota las oportunidades de transferir nuevos conocimientos a una unidad después del período inicial subsiguiente a la adquisición, deberá proceder finalmente a la enajenación de la unidad, puesto que habrá dejado de incrementar el valor de la inversión de los accionistas. Sin embargo, pocas son las empresas que suelen reconocer esta circunstancia y muchas sufren, gradualmente, unos rendimientos que van de mal en peor. Sin embargo, una empresa diversificada en áreas de actividad bien elegidas podrá transferir los conocimientos en muchas direcciones, llegado el momento. Si la dirección de la empresa concibe de este modo su papel y crea los mecanismos organizativos apropiados para facilitar el intercambio entre las distintas unidades, las oportunidades de compartir conocimientos serán considerables.

Utilizando tanto las adquisiciones como el desarrollo interno, las empresas pueden crear una estrategia de transferencia de conocimientos. En ocasiones, la presencia de una base sólida de conocimientos posibilita la entrada en un nuevo sector con una unidad propia en lugar de hacerlo mediante la adquisición de una empresa en marcha. No obstante, los diversificadores duchos en el empleo del método de la transferencia de conocimientos suelen adquirir una unidad en el sector objetivo como cabeza de playa y, seguidamente, la potencian con ayuda de los conocimientos técnicos propios de la empresa. Al hacerlo, evitan los riesgos de entrada en el sector con una unidad propia y aceleran el proceso. Dos empresas que se han diversificado utilizando el concepto de la transferencia de conocimientos son 3M y Pepsico.

Actividades compartidas

El cuarto concepto de estrategia empresarial se basa en compartir actividades de la cadena de producción de valor entre distintas unidades. Por ejemplo, Procter and Gamble emplea un mismo sistema de distribución física y un mismo equipo de ventas para sus

toallitas de papel y sus pañales desechables. McKesson, empresa líder del sector de distribución, maneja líneas de productos tan diversos como los fármacos y las bebidas alcohólicas, mediante superalmacenes.

La capacidad de compartir algunas actividades es una sólida base de estrategia empresarial, porque a menudo incrementa la ventaja competitiva al reducir los costes o al realzar la diferenciación. Pero no siempre genera una ventaja competitiva y las empresas pueden enfrentarse con una profunda resistencia interna incluso a las posibilidades de una coparticipación beneficiosa. Estas crudas realidades han llevado a muchas empresas a rechazar prematuramente esa sinergia y a quedarse con la falsa simplicidad de la gestión de cartera.

Un análisis coste-beneficio de las oportunidades de compartir actividades puede determinar si es posible que se produzca la sinergia. El uso común de recursos puede reducir los costes si genera economías de escala o ayuda a la empresa a avanzar con mayor rapidez por la curva de aprendizaje. Lo reducido de los costes de las actividades de publicidad, ventas y servicio posventa de General Electric en el área de los grandes electrodomésticos obedece a que se distribuyen entre una amplia variedad de productos. Las actividades compartidas también pueden incrementar el potencial de diferenciación. Por ejemplo, un sistema compartido de tramitación de pedidos puede ofrecer nuevas prestaciones y servicios que valorarán los compradores. Así mismo, se puede reducir el coste de la diferenciación. Una red de servicio compartida, por ejemplo, puede hacer económicamente viable una tecnología de servicio a distancia y más avanzada. A menudo al compartir una actividad es posible reconfigurarla por completo de una manera que puede incrementar radicalmente la ventaja competitiva.

Las actividades compartidas han de ser importantes para la ventaja competitiva. El sistema de distribución de P & G sirve de ejemplo en el área de las toallitas de papel y los pañales, donde los productos son muy voluminosos y su transporte resulta costoso. Por el contrario, la diversificación basada en las oportunidades de compartir únicamente los gastos generales de la empresa rara vez es apropiada, caso de serlo alguna.

Inevitablemente, el compartir actividades implicará costes, que en todo caso deberán ser menores que los beneficios. Un coste proviene de que se necesita mayor coordinación para dirigir una actividad compartida. Más importante aún es la necesidad de llegar a un compromiso sobre el diseño o el desarrollo de la actividad, de forma que se pueda compartir. Por ejemplo, un vendedor que se haga cargo de los productos de dos unidades distintas tendrá que operar de un modo que, normalmente, no coincidirá del todo con el deseado por ninguna de las dos unidades. Y si el compromiso erosiona en buena medida la eficacia de la unidad, la actividad compartida puede reducir más que incrementar la ventaja competitiva.

Un gran número de empresas han identificado solo superficialmente su potencial en este terreno. Así mismo, fusionan actividades sin considerar si son o no sensibles a las economías de escala. Cuando no lo son, los costes de la coordinación eliminan los

beneficios. Las empresas agravan esos errores al no identificar por anticipado los costes del uso común de recursos, cuando todavía pueden adoptarse medidas para minimizarlos. Los costes derivados de los compromisos frecuentemente pueden mitigarse mediante un rediseño de la actividad que se va a compartir. Por ejemplo, puede proporcionarse al vendedor compartido un terminal remoto de ordenador para incrementar la productividad y obtener una mayor información de los clientes. La mera agrupación de unidades mercantiles sin este modo de pensar, no hace sino exacerbar los costes de la coparticipación.

A pesar de estos peligros, abundan las oportunidades de obtener una ventaja compartiendo actividades, debido a la velocidad de los avances tecnológicos, a la liberalización y a la competencia. La introducción de la electrónica y de la informática en numerosos sectores crea nuevas oportunidades de conexión entre unidades de negocio. La estrategia empresarial que estamos comentando puede implicar tanto la adquisición como el desarrollo interno. El desarrollo interno frecuentemente es posible, porque la empresa puede aportar recursos libres para el lanzamiento de una nueva unidad. Es menos difícil integrar con las demás unidades las de nueva creación que las adquiridas. Las empresas también pueden realizar adquisiciones para establecer una cabeza de playa en nuevos sectores y, seguidamente, integrar las nuevas unidades haciéndolas compartir recursos con otras. Los mejores ejemplos de empresas que se han diversificado por este procedimiento son P & G, DuPont e IBM. Los campos en que cada una de ellas ha entrado forman un racimo de unidades estrechamente conectadas. Marriott ilustra en su larga trayectoria tanto los éxitos como los fracasos de la estrategia de compartir actividades. (Véase el recuadro «Cómo añadir valor con hospitalidad».)

Cómo añadir valor con hospitalidad

Marriott comenzó en el sector de la restauración en Washington, D.C. Dado que sus clientes, de camino hacia el aeropuerto nacional, pedían comida para llevar, Marriott incorporó la restauración para líneas aéreas. A partir de ahí, saltó a los servicios de restauración para instituciones. Seguidamente, comenzó a ampliar su cadena de restaurantes populares y se introdujo en el sector hotelero. Más recientemente, ha entrado en el campo de los restaurantes, bares y tiendas de aeropuerto, así como en los restaurantes de lujo. Además, partiendo de sus actividades hoteleras, Marriott ha incorporado barcos para cruceros, parques de atracciones monográficos, agencias mayoristas de viajes, moteles económicos y centros para jubilados.

La diversificación de Marriott ha explotado sus conocimientos bien desarrollados en los campos de la restauración y la hostelería. Sus cocinas preparan los alimentos con arreglo a más de 6.000 recetas estandarizadas; los procedimientos

hoteleros están también estandarizados y minuciosamente documentados en manuales muy precisos. Marriott comparte varias e importantes actividades entre sus distintas unidades. Un sistema común de aprovisionamiento y distribución de alimentos sirve a todas las unidades mediante nueve centros regionales de aprovisionamiento. Gracias a ello, Marriott obtiene en sus servicios de comidas unos márgenes un 50% más elevados que los de cualquier otra empresa hotelera. Asimismo, tiene una unidad inmobiliaria plenamente integrada, que canaliza toda la capacidad de la empresa para las adquisiciones de terrenos, así como para el diseño y la construcción de todos sus locales.

En la estrategia de diversificación de Marriott se recurre tanto a la adquisición como a la creación de nuevas unidades. Para entrar en un nuevo mercado se crea una unidad o se adquiere una pequeña empresa, lo que mejor se preste a compartir actividades. Luego, para extender su implantación geográfica, Marriott adquiere empresas y, seguidamente, se desprende de las partes que no encajan perfectamente.

Aparte de este éxito, es importante observar que Marriott se ha desprendido de un 36% de las unidades adquiridas o de nueva creación. Si bien esta es una cifra superior a la media, los errores de Marriott son bastante esclarecedores. Ha fracasado en buena medida en el campo de los restaurantes de lujo, parques de atracciones monográficos, buques para cruceros y agencias mayoristas de viajes. En las tres primeras áreas de actividad mencionadas, Marriott descubrió que no podía transferir conocimientos, pese a las aparentes similitudes. Los menús estandarizados no iban bien en los restaurantes de lujo. Los buques, para cruceros y los parques de atracciones monográficos tenían más que ver con el entretenimiento y la vistosidad que con la gestión cuidadosamente disciplinada de hoteles y restaurantes de precio medio. Las agencias mayoristas de viajes estaban destinadas al fracaso desde el principio, porque, en este sector, Marriott tenía que competir con un importante cliente de sus hoteles y, además, carecía de oportunidades o conocimientos exclusivos que compartir y con los que añadir valor.

Seguir el modelo de las actividades compartidas requiere un contexto organizativo que incentive y refuerce la colaboración entre las distintas unidades. Las unidades que gozan de gran autonomía son enemigas de esta colaboración. La empresa debe poner en marcha varios mecanismos que yo llamo «horizontales»: un fuerte sentido de identidad empresarial; una formulación clara de la misión de la empresa, que resalte la importancia de la integración de las estrategias de las distintas unidades; un sistema de incentivos que premie algo más que los resultados de cada una de las unidades; unos equipos de trabajo interunitarios y otros métodos de integración.

Una estrategia empresarial basada en las actividades compartidas supera claramente la prueba de la mejora, porque las unidades obtienen ventajas tangibles permanentes de las restantes unidades que componen la empresa. Pasa también la prueba del coste de entrada, porque reduce el gasto necesario para superar las barreras que se oponen a la entrada por medios propios. Otras ofertas de adquisición que no compartan estas oportunidades tendrán precios inferiores. Sin embargo, ni siquiera las más amplias oportunidades de compartir actividades permiten a una empresa prescindir de la prueba del atractivo. Muchos diversificadores han incurrido en el error garrafal de equiparar perfecto «encaje» de un sector objetivo y diversificación atractiva. Para que, en última instancia, la diversificación pueda prosperar, los sectores objetivo deben superar las pruebas que les imponen el requisito estricto de tener tanto una estructura atractiva como un encaje perfecto en las oportunidades.

La elección de una estrategia empresarial

Los distintos conceptos de estrategia empresarial permiten a la empresa diversificada incrementar el valor de la inversión de los accionistas por procedimientos diferentes. Las empresas pueden tener éxito con cualquiera de estos conceptos, siempre y cuando definan claramente su función y sus objetivos, cuenten con los conocimientos necesarios para cumplir los requisitos previos del concepto elegido, se organicen para gestionar la diversidad en consonancia con la estrategia y se encuentren en un entorno apropiado de mercado de capitales. La advertencia que debe hacerse es que la gestión de cartera solamente es una alternativa razonable en circunstancias limitadas.

La elección de la estrategia de una empresa es, en parte, legado de su pasado. Si sus unidades de negocio se encuentran en sectores poco atractivos, la empresa deberá partir de cero. Si cuenta con pocas actividades o conocimientos auténticamente exclusivos que puedan compartir las nuevas unidades, su diversificación inicial deberá basarse en otros conceptos. Sin embargo, la estrategia empresarial no debe ser una elección definitiva, sino más bien una visión capaz de evolucionar. Una empresa debe elegir su concepto preferido a largo plazo y, luego, ir avanzando hacia él, con sentido pragmático, desde el punto de partida inicial.

Tanto la lógica estratégica como la experiencia de las empresas que he estudiado a lo largo del último decenio indican que una empresa incrementará tanto más el valor de la inversión de los accionistas mediante la diversificación cuanto más desplace su estrategia de la gestión de cartera hacia las actividades compartidas. Dado que no se basan en una intuición superior ni en otras suposiciones cuestionables sobre la capacidad de la empresa, las actividades compartidas y la transferencia de conocimientos son los mejores caminos para la creación de valor.

Los distintos conceptos de estrategia empresarial, en el orden en que han sido enumerados, no son incompatibles con los que les preceden: una clara ventaja de los conceptos tercero y cuarto. Una empresa puede emplear una estrategia de reestructuración al mismo tiempo que transfiere conocimientos o comparte actividades. Una estrategia basada en las actividades compartidas será más poderosa si las unidades también pueden intercambiar conocimientos. Como ilustra el ejemplo de Marriott, una empresa frecuentemente puede seguir al mismo tiempo las dos estrategias e, incluso, incorporar algunos de los principios de la reestructuración. Cuando elige sectores en los que puede transferir conocimientos o compartir actividades, la empresa también puede investigar las posibilidades de transformar la estructura sectorial. Si basa su estrategia en las interrelaciones, contará con una base para incrementar el valor de la inversión de los accionistas más amplia que la que tendría si basase toda su estrategia en la transformación de empresas de sectores desconocidos.

Mi estudio corrobora la solidez de la alternativa que basa la estrategia empresarial en la transferencia de conocimientos o en compartir actividades. Los datos de los programas de diversificación de las empresas de la muestra ilustran algunas características importantes de los diversificadores más eficaces. Han realizado un porcentaje desproporcionadamente bajo de adquisiciones de empresas inconexas, entendiéndose por *inconexas* las que no ofrecían una oportunidad de transferir conocimientos o compartir actividades importantes (véase la tabla 5.3). Los adquirentes eficaces se diversifican en distintos campos de actividad cada uno de los cuales se encuentra conectado con muchos otros. Por ejemplo, Procter & Gamble e IBM operan, respectivamente, en 18 y 19 campos interrelacionados y, de este modo, disfrutan de numerosas oportunidades de transferir conocimientos y compartir actividades.

Las empresas que cuentan con mejor historial de adquisiciones tienden a hacer más uso que la media de la creación de nuevas unidades y de las cuentas en participación. La mayor parte de las empresas rehúyen todos los procedimientos de entrada que no sean la adquisición de unidades existentes. Mis resultados arrojan dudas sobre las ideas tradicionales a propósito de la creación de nuevas unidades. La tabla 5.3 demuestra que, si bien es cierto que las cuentas en participación implican aproximadamente el mismo riesgo que las adquisiciones, no es ése el caso de la creación de nuevas unidades. Más aún, las empresas de más éxito frecuentemente tienen un historial muy positivo con unidades de nueva creación, como lo demuestran los ejemplos de 3M, P & G, Johnson & Johnson, IBM y United Technologies. Cuando una sociedad tiene la fortaleza interna necesaria para crear una nueva unidad, puede ser más seguro y menos costoso lanzar esa unidad que comprar una empresa y luego hacer frente a los problema de integración. Los historiales de diversificación de las empresas japonesas apoyan la creación de nuevas empresas como vía de entrada.

Mis datos ilustran también que ninguno de los conceptos de estrategia empresarial da resultado cuando la estructura del sector es deficiente o la puesta en práctica es mala, con independencia de la conexión existente entre los sectores. Xerox adquirió empresas de sectores afines, pero éstos tenían estructuras deficientes y no pudo aportar una ventaja competitiva suficiente para compensar los problemas de la puesta en práctica de la estrategia.

Un programa de actuación

Para traducir los principios de la estrategia empresarial en una diversificación eficaz, hay que comenzar por considerar de forma objetiva las unidades existentes y el valor añadido por la sociedad matriz. Solo de esa consideración podrá nacer la concepción de una buena estrategia empresarial. Esa concepción deberá guiar la diversificación futura, así como el desarrollo de los conocimientos y las actividades con que se seleccionarán, en el futuro, nuevas unidades de negocio. El siguiente programa de actuación es un procedimiento concreto para la realización de este examen. Una empresa puede elegir su estrategia:

1. *Identificando las interrelaciones entre las unidades de negocio ya existentes*. La sociedad debe comenzar a desarrollar su estrategia empresarial identificando todas las oportunidades con que cuenta para compartir actividades o transferir conocimientos en su cartera actual de unidades de negocio. No solo encontrará vías para incrementar la ventaja competitiva de esas unidades, sino que también dará con varias vías posibles de diversificación. La falta de interrelaciones significativas en la cartera es un descubrimiento igualmente importante, que indica la necesidad de justificar el valor añadido por la empresa o, alternativamente, de proceder a una reestructuración fundamental.

2. *Seleccionando las unidades esenciales que vayan a constituir los cimientos de la estrategia empresarial.* Una diversificación eficaz comienza con el conocimiento de las unidades esenciales, las que van a servir como base para la estrategia empresarial. Las unidades esenciales son aquellas que se encuentran en sectores atractivos, tienen capacidad de conseguir una ventaja competitiva sostenible, tienen importantes interrelaciones con otras unidades y aportan conocimientos o actividades que representan una base a partir de la cual se puede diversificar la empresa.
   En primer lugar, la empresa debe hacer que sus unidades esenciales descansen sobre bases sólidas, mejorando la calidad de la gestión, internacionalizando la estrategia o mejorando los recursos tecnológicos. Mi estudio muestra que la

expansión geográfica de las unidades existentes, ya fuera por medio de adquisiciones, cuentas en participación o creación de nuevas empresas, tuvo una tasa de abandono sustancialmente inferior a la de la diversificación.

Luego, la empresa debe desprenderse, con paciencia, de las unidades que no sean esenciales. Su enajenación liberará recursos que podrán emplearse mejor en otro lugar. En algunos casos, implica una venta inmediata, en tanto que en otros la empresa debe adecentar las unidades y esperar a que se presente un mercado propicio o un comprador particularmente ávido.

3. *Creando mecanismos internos horizontales para facilitar las interrelaciones entre las unidades esenciales y poner los cimientos de una futura diversificación en campos afines*. La alta dirección puede facilitar las interrelaciones reforzando la colaboración entre las distintas unidades, agrupándolas con criterios organizativos, modificando los incentivos y adoptando medidas para crear un fuerte espíritu de identidad común.

4. *Buscando oportunidades de diversificación que permitan compartir actividades.* Este concepto de la estrategia empresarial es el más irresistible, siempre y cuando la estrategia de la empresa supere las tres pruebas. Una empresa debe realizar un inventario de aquellas actividades de las unidades de negocio existentes que sean susceptibles de ser fructíferamente compartidas, como puedan ser unos canales de distribución sólidos, o unos medios técnicos de categoría mundial. Por su parte, éstas conducirán a nuevas áreas potenciales de actividad. Una empresa puede utilizar las adquisiciones como cabeza de playa o emplear la creación de nuevas unidades para explotar la capacidad interna y minimizar los problemas de integración.

5. *Buscando la diversificación mediante la transferencia de conocimientos, si las oportunidades de compartir actividades son limitadas o se han agotado.* Las empresas pueden seguir esta estrategia mediante la adquisición, aun cuando podrán utilizar la vía de creación de unidades nuevas si las actuales disponen de conocimientos importantes que se puedan transferir rápidamente.

   Una diversificación de este tipo suele ser más arriesgada, debido a las estrictas condiciones que exige para funcionar. Teniendo en cuenta las incertidumbres, una empresa debe evitar la diversificación basada exclusivamente en la transferencia de conocimientos. Debe contemplarla más bien como un escalón intermedio hacia una diversificación subsiguiente basada en actividades compartidas. Deben elegirse nuevos sectores que conduzcan de forma natural a otros negocios. El objetivo es crear un racimo de unidades conexas que se refuercen mutuamente. La lógica de la estrategia implica que la empresa no debe fijar a un nivel excesivamente elevado los objetivos de tasa de rentabilidad para la incursión inicial en un nuevo sector.

6. *Siguiendo una estrategia de reestructuración, si ello se adapta a los conocimientos de la dirección o no existen buenas oportunidades para forjar interrelaciones dentro de la empresa*. Cuando una empresa descubre la existencia de empresas mal dirigidas y puede aportar la capacidad de gestión y los recursos adecuados después de adquirirlas, podrá utilizar la estrategia de reestructuración. Cuanto más desarrollados se encuentren los mercados de capitales y más actividad haya en el mercado de adquisiciones de empresas, tanto más exigirá la reestructuración una búsqueda paciente de esa oportunidad especial, más que una carrera precipitada para adquirir el mayor número posible de manzanas podridas. La reestructuración puede ser una estrategia permanente, como lo es en Loew's, o un procedimiento para crear un grupo de unidades en que apoyar el paso a otra estrategia empresarial.

7. *Pagando dividendos, a fin de que los accionistas puedan ser los gestores de cartera*. El pago de dividendos es mejor que la destrucción del valor de la inversión de los accionistas mediante una diversificación basada en recalzos inestables. Las consideraciones fiscales que algunas empresas alegan para evitar el reparto de dividendos, difícilmente pueden legitimar una diversificación si la empresa no es capaz de demostrar su capacidad para llevarla a cabo de forma rentable.

Creación de un lema empresarial

La definición de un lema empresarial es un buen camino para asegurar que la empresa añadirá valor a la inversión de los accionistas. Contar con un lema apropiado ayuda a aunar los esfuerzos de las unidades de negocio y refuerza sus cauces de interrelación, al tiempo que sirve de guía para la elección de nuevas actividades en que pueda adentrarse la empresa. NEC Corporation, con su lema «C&C» (*computers and communication*, ordenadores y comunicación), constituye un buen ejemplo. NEC aúna sus áreas de ordenadores, semiconductores, telecomunicaciones y electrónica de consumo al fusionar los ordenadores y la comunicación.

Es muy fácil crear un lema superficial. Por ejemplo, CBS quería llegar a ser una «empresa del esparcimiento» y para ello creó una serie de empresas relacionadas con el tiempo libre. Al hacerlo, se introdujo en sectores como los de juguetes, trabajos manuales, instrumentos musicales, equipos deportivos y venta al por menor de artículos de alta fidelidad. Aunque este lema empresarial sonaba bien, si se prestaba atención se advertía una resonancia hueca. Ninguna de estas unidades tenía oportunidades significativas de compartir actividades o transferir conocimientos, ni entre ellas ni con las empresas tradicionales de CBS, dedicadas a la radio, la televisión y la producción discográfica. Todas ellas se vendieron (a menudo con fuertes pérdidas), salvo algunas unidades relacionadas con la actividad editorial. Cargada con el peor historial de

adquisiciones de mi análisis, CBS ha erosionado el excelente valor de la inversión de sus accionistas, creado gracias a su buena actuación en los campos de la radio, la televisión y la producción discográfica.

Pasar de la estrategia competitiva a la estrategia empresarial es algo equivalente a atravesar el «triángulo de las Bermudas». El fracaso de la estrategia empresarial se debe a que la mayor parte de las empresas diversificadas no han pensado en cómo podían añadir valor realmente. Una estrategia empresarial que verdaderamente incremente la ventaja competitiva de cada una de las unidades de negocio es la mejor defensa contra los «tiburones». En el futuro, si las empresas se centran más en las pruebas que hemos propuesto y en la elección explícita de un concepto claro de estrategia empresarial, sus historiales de diversificación podrán cobrar un aspecto muy diferente.

Segunda parte

La competitividad de las ubicaciones

6

La ventaja competitiva de las naciones[37]

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 presiones 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 consecuencias 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 investigadores utilizaron todos ellos la misma metodología.

Tres naciones —Estados Unidos, Japón y Alemania— son las tres potencias industriales principales del mundo. Las otras naciones varían mucho en población, política oficial hacia la industria, filosofía social, extensión geográfica y emplazamiento. Juntas, las diez naciones suponían el 50% de las exportaciones mundiales de 1985, año tomado como base para el análisis estadístico.

La mayoría de los análisis anteriores 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 constó 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 éxito internacional *si poseía 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 historiales 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 surcoreanos, las botas de esquiar italianas y las galletas británicas. Añadimos también unos cuantos sectores, porque 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, sí 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.

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.

¿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 fenómenos 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 recursos 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 direcciónntrabajadores. 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 respecto 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 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 extranjeras?

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, aunque 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 tesón. 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 desdeñaban 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 militar 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, destrezas 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 japonesas 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 previos 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 haría 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. Estos 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.

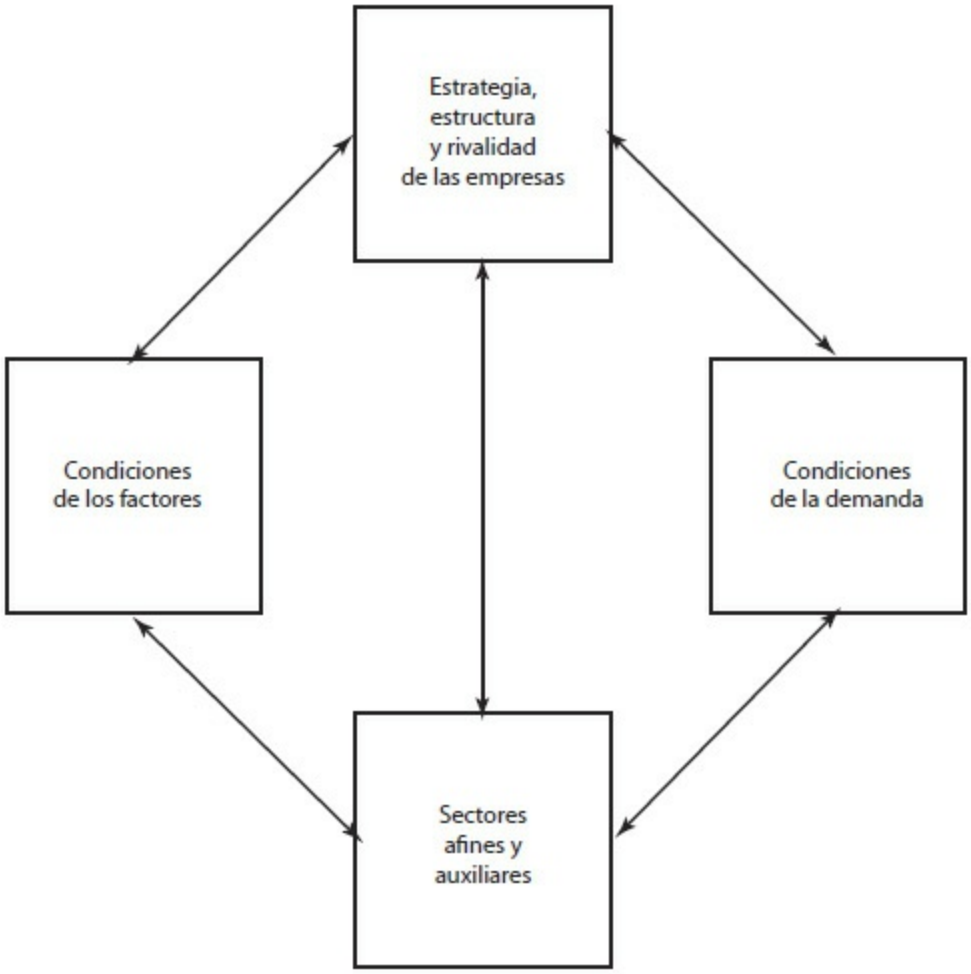
2. *Condiciones de la demanda*. Naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en cuestión en el mercado interior.

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 destrezas 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 que es más importante, las presiones sobre las empresas para invertir e innovar. (Véase el recuadro «Cómo funciona el rombo: el sector italiano de las losetas cerámicas».)

FIGURA 6.1
Los determinantes de la ventaja competitiva nacional



Cuando la situación nacional permite y apoya una acumulación más rápida de recursos y destrezas especializados —algunas veces simplemente debido a que es mayor el esfuerzo y compromiso—, las empresas ganan ventaja competitiva. Cuando la situación nacional permite tener una información continua y mejor de las necesidades del producto y del proceso, las empresas ganan ventaja competitiva. Por último, cuando la situación nacional presiona a las empresas para innovar e invertir, las empresas ganan ventaja competitiva y mejoran dicha ventaja a lo largo del tiempo.

Cómo funciona el rombo: el sector italiano de las losetas cerámicas

En 1987, las empresas italianas eran las líderes mundiales en la producción y exportación de losetas cerámicas, sector que mueve 10.000 millones de dólares. Los productores italianos, concentrados en la pequeña población de Sassuolo, en la región de Emilia-Romagna, y en torno a ella, generaban aproximadamente el 30%

de la producción mundial y casi el 60% de las exportaciones mundiales. El excedente comercial italiano en losetas cerámicas fue de unos 1.400 millones de dólares en dicho año.

El desarrollo de la ventaja competitiva del sector italiano de las losetas cerámicas ilustra cómo funciona el rombo de la ventaja nacional. La permanente ventaja competitiva de Sassuolo en las losetas cerámicas no surgió de ninguna ventaja estática o histórica, sino del dinamismo y el cambio. Unos clientes entendidos y exigentes, unos canales de distribución fuertes y singulares y una intensa rivalidad entre las empresas fueron los factores que crearon una presión constante para la innovación. De la continua experimentación y de la experiencia acumulada en la producción, surgieron enseguida conocimientos. La propiedad familiar de las empresas y su lealtad a la colectividad engendraron un compromiso intenso para invertir en ese sector.

Los fabricantes de losetas se beneficiaron también de un grupo muy desarrollado de proveedores locales de maquinaria y otras industrias auxiliares productoras de materiales, servicios e infraestructura. La presencia de sectores italianos afines, de categoría mundial, aumentó también la fortaleza italiana en losetas. Por último, la concentración geográfica de todo ese clúster sobrealimentó el proceso. En la actualidad, las empresas extranjeras compiten con toda una subcultura. La naturaleza orgánica de este sistema representa la ventaja más sostenible de las empresas de losetas cerámicas de Sassuolo.

Los orígenes del sector en Italia

La producción de losetas en Sassuolo surgió de la industria de la loza, cuya historia se remonta al siglo XIII. Inmediatamente después de la Segunda Guerra Mundial, solamente había unos cuantos fabricantes de losetas cerámicas en Sassuolo y sus alrededores, y todos ellos servían exclusivamente al mercado local.

La demanda de losetas cerámicas dentro de Italia empezó a aumentar espectacularmente en los años inmediatos de la posguerra, cuando la reconstrucción del país originó un auge en los materiales de construcción de todas clases. La demanda italiana de losetas cerámicas fue especialmente grande debido al clima, los gustos locales y a las técnicas de construcción del país.

Como Sassuolo estaba en una región relativamente próspera de Italia, hubo muchos que pudieron aunar la modesta cantidad de capital y la capacidad necesaria de organización para poner en marcha una fábrica de losetas. En 1955, había 14 empresas de este tipo en la zona de Sassuolo; en 1962, había 102.

Las nuevas empresas se beneficiaron de la existencia de una buena reserva de mano de obra cualificada. La región en torno a Sassuolo era el hogar de Ferrari, Maserati, Lamborghini y otras empresas técnicamente avanzadas. Cuando la

industria de las losetas empezó a crecer y prosperar, muchos ingenieros y trabajadores especializados se pasaron a las empresas que triunfaban.

La aparición del racimo de empresas italianas con intereses afines productoras de losetas

Inicialmente, los fabricantes italianos de losetas dependían de fuentes extranjeras de materias primas y tecnología de producción. En los años cincuenta, la principal materia prima utilizada para fabricar las losetas era la arcilla blanca (caolín). Cerca de Sassuolo había yacimientos de arcilla roja, pero no blanca, por lo que los productores italianos tenían que importar la arcilla del Reino Unido. La maquinaria, en los años cincuenta y sesenta, también se importaba: los hornos de Alemania, Estados Unidos y Francia; las prensas para moldear las losetas, de Alemania. Los fabricantes de losetas de Sassuolo tuvieron que importar incluso las sencillas máquinas de vidriar.

Con el tiempo, los productores italianos de losetas aprendieron a modificar la maquinaria importada para ajustarla a las circunstancias locales: arcilla roja en lugar de blanca; gas natural en lugar de gasóleo. Cuando los especialistas en procesos de producción de las empresas de losetas las abandonaron para crear empresas propias, surgió en Sassuolo una industria local de maquinaria. Ya en 1970, había empresas italianas productoras de hornos y prensas de primera fila; la situación anterior se había invertido exactamente: estaban exportando maquinaria para arcilla roja que los extranjeros utilizaban con arcilla blanca.

La relación entre los fabricantes italianos de losetas y los de maquinaria fue mutuamente fortalecedora, y más aún por la estrecha proximidad. A mediados de los años ochenta, había unos 200 fabricantes italianos de maquinaria; más del 60% estaban situados en la zona de Sassuolo. Los fabricantes de maquinaria competían ferozmente por el mercado local, y los fabricantes de losetas se beneficiaban de unos precios mejores y una maquinaria más avanzada que sus rivales extranjeros.

El naciente clúster industrial que creció y se concentró en la región de Sassuolo dio lugar al desarrollo de una reserva de obreros y técnicos especializados: ingenieros, especialistas de producción, trabajadores de mantenimiento, técnicos de servicios y personal de diseño. La concentración geográfica de la industria alentó a la formación de otras empresas auxiliares proveedoras de moldes, materiales de embalaje, esmaltes y vidriados y servicios de transporte. Surgieron una serie de pequeñas asesorías especializadas, para aconsejar a los fabricantes de losetas sobre diseño de las fábricas, logística, comercialización, publicidad y tributación.

Assopiastrelle, asociación industrial del sector cuyos miembros están concentrados en la zona de Sassuolo, empezó a ofrecer servicios en campos de interés común: compra agrupada, investigación del mercado exterior y asesoramiento sobre cuestiones fiscales y jurídicas. El creciente clúster industrial

estimuló la formación de una nueva institución especializada creadora de factores: en 1976, un consorcio, formado por la Universidad de Bolonia, organismos regionales y la asociación de la industria cerámica, fundó el Centro Ceramico di Bologna, que realizó investigación de procesos y análisis de productos.

Demanda interior avanzada

A mediados de los años sesenta, la demanda de losetas cerámicas per cápita en Italia era considerablemente más alta que en el resto del mundo. El mercado italiano era también el más avanzado. Los clientes italianos, que generalmente eran los primeros en aceptar nuevos diseños y características, y los fabricantes italianos, que innovaban constantemente para mejorar los métodos de fabricación y crear nuevos diseños, progresaron en un proceso mutuamente reforzante.

El carácter singularmente refinado de la demanda interior se extendió también a los puntos de venta al por menor. En los años sesenta, empezaron a abrirse en Italia salas de exposición especializadas en losetas cerámicas. Para 1985, había aproximadamente 7.600 salas especializadas, que absorbían aproximadamente el 80% de las ventas interiores, concentración mucho más alta que en otras naciones. En 1976, la empresa italiana Piemme lanzó losetas creadas por famosos diseñadores, a fin de ganarse a los puntos de distribución y crear el conocimiento de los nombres de fábrica entre los clientes. Esta innovación hizo uso de otro sector afín, el de los servicios de diseño, en que Italia era líder mundial con unas exportaciones de más de 10.000 millones de dólares.

La rivalidad de Sassuolo

El gran número de empresas cerámicas que había en la zona de Sassuolo creó una intensa rivalidad. Las noticias de las innovaciones en los productos y los procesos se difundían rápidamente, y las empresas que querían ser las primeras en tecnología, en diseño y en distribución tenían que mejorar constantemente.

La proximidad ponía una nota personal en la intensa rivalidad. Casi todas las empresas eran de propiedad familiar, y ninguna cotizaba en bolsa. Los propietarios vivían todos en la misma zona, se conocían y eran vecinos de las mismas ciudades.

Presiones para mejorar

En los primeros años setenta, enfrentadas por una intensa rivalidad interior, con la presión de los minoristas y la conmoción de la crisis de la energía del 73, las empresas italianas de losetas se esforzaron por reducir los costes del gas y de la mano de obra. Estos esfuerzos originaron un importante descubrimiento tecnológico, el procedimiento rápido de la monococción, por el cual el endurecimiento, la transformación del material y la fijación del barniz se producían en una sola pasada por el horno. Un proceso que necesitaba 225 empleados con el

método de la doble cocción, solo necesitaba 90 utilizando los hornos de monococción de avance por rodillos. La duración del ciclo, que antes era de entre 16 y 20 horas, pasó a ser de 50 a 55 minutos.

La nueva maquinaria, más pequeña y más ligera, era también más fácil de exportar. En los primeros años ochenta, las exportaciones de los fabricantes italianos de maquinaria sobrepasaron las ventas interiores; en 1988, representaron casi el 80% de las ventas totales.

Trabajando juntos, los fabricantes de losetas y los fabricantes de maquinaria hicieron el siguiente descubrimiento importante entre mediados y finales de los años setenta: la invención de la maquinaria de manipulación de materiales, que transformó la fabricación de losetas en lotes en una fabricación continua. La innovación redujo los altos costes de la mano de obra, que eran una sustancial desventaja que perjudicaba a los fabricantes italianos de losetas.

Se cree comúnmente que los costes de la mano de obra italiana eran más bajos durante este período que los de los Estados Unidos y Alemania. En estos dos países, sin embargo, trabajos diferentes tenían salarios muy distintos. En Italia, el abanico salarial de las diferentes categorías era más reducido y las disposiciones laborales limitaban, por parte de los fabricantes, las horas extraordinarias y el trabajo a turnos. La restricción resultaba costosa: una vez fríos, los hornos son costosos de recalentar y se explotan mejor continuamente. Debido a esta desventaja, las empresas italianas fueron las primeras en adoptar la producción continua, automatizada.

Internacionalización

Para 1970, la demanda interior italiana había madurado. El estancamiento del mercado italiano hizo que las empresas aumentaran sus esfuerzos para entrar en los mercados extranjeros. La presencia de industrias afines y auxiliares en Italia contribuyó al impulso exportador. Los fabricantes de losetas empezaron a anunciarse en revistas italianas y extranjeras de diseño interior y arquitectura, publicaciones de amplia circulación mundial entre arquitectos, diseñadores y consumidores. Esta mayor notoriedad reforzó la imagen de calidad de las losetas italianas. Los fabricantes de losetas supieron también sacar provecho del liderazgo de Italia en la exportación de productos afines, como por ejemplo, mármol, piedra de construcción, fregaderos, lavabos, mobiliario, lámparas y aparatos electrodomésticos.

Assopiastrelle, la asociación industrial, estableció oficinas de promoción comercial en Estados Unidos en 1980, en Alemania en 1984, y en Francia en 1987. Organizó preciosas exposiciones comerciales en ciudades que iban desde Bolonia

hasta Miami, y realizó una publicidad muy cuidada. Entre 1980 y 1987, la asociación gastó 8 millones de dólares aproximadamente en promover las losetas cerámicas italianas en los Estados Unidos.

Michael J. Enright y Paolo Tenti [a]

---

a. Michael J. Enright, estudiante de doctorado en economía empresarial en Harvard Business School, realizó numerosas tareas de investigación y de supervisión para *La ventaja competitiva de las naciones.* Paolo Tenti fue responsable de la parte italiana de la investigación realizada para el libro. Es asesor de estrategia y finanzas de Monitor Company and Analysis F.A., Milán.

Condiciones de los factores

Según la teoría económica clásica, los factores de producción —trabajo, tierra, recursos naturales, capital e infraestructura— determinan el flujo del comercio. Una nación exportará las mercancías que hacen el máximo aprovechamiento de los factores de los que está relativamente mejor dotada. Esta doctrina, cuyos orígenes se remontan a Adam Smith y David Ricardo y que forma parte de la economía clásica, es en el mejor de los casos incompleta y en el peor, incorrecta.

En los sectores de alto nivel que forman el espinazo de cualquier economía avanzada, una nación no hereda, sino que crea los factores más importantes de la producción, como unos recursos humanos especializados o una base científica. Además, la provisión de factores de que disfruta una nación en un momento particular es menos importante que la rapidez y eficacia con que los crea y los despliega en determinados sectores.

Los factores más importantes de la producción son los que implican una grande y continua inversión y están especializados. Factores elementales como son la disponibilidad de mano de obra o de materias primas, no constituyen una ventaja para los sectores que hacen un uso intensivo de los conocimientos. Las empresas pueden acceder a aquéllos fácilmente a través de una estrategia mundial u obviarlos mediante la tecnología. Contrariamente a lo que dice la sabiduría convencional, el disponer simplemente de una población activa con formación general secundaria o incluso universitaria no representa ninguna ventaja competitiva en la moderna competencia internacional. Para apoyar la ventaja competitiva, un factor debe estar altamente especializado en las necesidades particulares de un sector: un instituto científico especializado en óptica; un fondo de capital riesgo para financiar empresas de software. Estos factores son más escasos y más difíciles de imitar por los competidores extranjeros, y se requiere una inversión sostenida para crearlos.

Las naciones triunfan en sectores en los que son especialmente buenas en la creación de factores. La ventaja competitiva resulta de la presencia de instituciones de primera fila que crean por primera vez factores especializados y luego trabajan continuamente para mejorarlos. Dinamarca tiene dos hospitales que centran su atención en el estudio y el tratamiento de la diabetes... y una posición de primacía mundial en la exportación de insulina. Holanda tiene los principales institutos de investigación para el cultivo, envasado y expedición de flores, en cuya explotación es líder mundial.

Lo que no es tan evidente, sin embargo, es que las desventajas selectivas en los factores más elementales pueden espolear a una empresa para innovar y mejorar: lo que es una desventaja en un modelo estático de competencia puede llegar a ser una ventaja en un modelo dinámico. Cuando se cuenta con un amplio suministro de materias primas baratas o con una mano de obra abundante, las empresas pueden simplemente descansar en estas ventajas, y con frecuencia las utilizan ineficazmente. Pero cuando las empresas se enfrentan con una desventaja selectiva, como un suelo muy caro, una mano de obra escasa o una falta de materias primas locales, tienen que innovar y mejorar para competir.

En la afirmación japonesa a menudo repetida «somos una naciónisla sin recursos naturales», está implícita la idea de que estas deficiencias solo han servido para espolear la innovación competitiva del Japón. La producción «al momento», por ejemplo, supuso economizar un espacio prohibitivamente caro. Los fabricantes de acero italianos, en la zona de Brescia, se enfrentaron con una serie similar de desventajas: altos costes de capital, altos costes de energía y carencia de materias primas locales. Situadas en el norte de Lombardía, estas empresas, tenían unos asombrosos costes de logística debidos a la distancia que las separa de los puertos meridionales y a la ineficacia del sistema de transporte italiano, de propiedad estatal. La consecuencia: fueron las precursoras de unas miniacerías tecnológicamente avanzadas que solo requieren una modesta inversión de capital, utilizan menos energía, emplean chatarra como materia prima, son eficientes a pesar de su pequeña escala y pueden situarse en la proximidad de los proveedores de chatarra y de los clientes finales. Dicho de otro modo, hicieron de sus desventajas en ciertos factores una ventaja competitiva.

Las desventajas solo pueden convertirse en ventajas en ciertas condiciones. En primer lugar, deben alertar a las empresas acerca de una situación que se va a dar también en otras naciones, equipándolas por tanto para innovar antes que los rivales extranjeros. Suiza, la nación que primero experimentó la escasez de mano de obra después de la Segunda Guerra Mundial, es un ejemplo que demuestra lo que decimos. Las empresas suizas respondieron a la desventaja mejorando la productividad de la mano de obra y buscando segmentos de mercado de mayor valor y más mantenibles. Empresas de muchas otras partes del mundo, donde todavía había muchos obreros, centraron su atención en otras cuestiones, por lo que su mejora fue más lenta.

La segunda condición para transformar las desventajas en ventajas es que haya circunstancias favorables en otros vértices del rombo, consideración esta que es aplicable a casi todos los determinantes. Para innovar, las empresas han de tener acceso a personal especializado y recibir de la demanda interior indicaciones apropiadas. Deben tener también rivales nacionales activos que las impulsen a innovar. Otra condición previa es que los objetivos de la empresa la lleven a comprometerse permanentemente con el sector al que pertenece. Sin dicho compromiso y sin la presencia de una competencia activa, la empresa puede tomar un desvío fácil para evitar una desventaja en lugar de utilizarla como estímulo para la innovación.

Por ejemplo, las empresas de electrónica de consumo norteamericanas, condicionadas por unos costes de mano de obra relativamente altos, optaron por no cambiar sustancialmente ni el producto ni el proceso de producción y trasladaron las actividades intensivas en mano de obra a Taiwán y otros países asiáticos. En lugar de mejorar sus fuentes de ventaja, se contentaron con empatar en el coste de la mano de obra. En cambio, los rivales japoneses, confrontados con una intensa competencia interior y un mercado nacional maduro, optaron por eliminar mano de obra a través de la automatización. Esto originó unos costes de montaje más bajos, unos productos con menos componentes y una mayor calidad y fiabilidad. Pronto las empresas japonesas estaban construyendo plantas de montaje en los Estados Unidos, de donde las empresas norteamericanas habían huido.

Condiciones de la demanda

Podría parecer que la mundialización de la competencia rebaja la importancia de la demanda interna. En la práctica, sin embargo, no es así. En realidad, la composición y carácter del mercado interior suele tener un efecto desproporcionado sobre el modo en que las empresas perciben, interpretan y responden a las necesidades de los compradores. Las naciones logran ventaja competitiva en los sectores donde la demanda interior da a sus empresas una imagen más clara o temprana de las nuevas necesidades de los compradores, y donde éstos presionan a las empresas para que innoven con mayor rapidez y logren ventajas competitivas más valiosas que las de sus rivales extranjeros. La magnitud de la demanda interior resulta ser mucho menos importante que el carácter de dicha demanda.

Las condiciones de la demanda interior ayudan a crear la ventaja competitiva cuando un segmento determinado del sector es mayor o más visible en el mercado interior que en los mercados extranjeros. Los segmentos más grandes del mercado de una nación reciben la máxima atención de las empresas nacionales, que atribuyen una prioridad menor a los segmentos más pequeños o menos deseables. Un buen ejemplo es el de las excavadoras hidráulicas, que representan una parte muy importante en el mercado interior japonés de maquinaria para la construcción, pero no en el de otras

naciones avanzadas. Este segmento es uno de los pocos en que hay poderosos competidores internacionales japoneses y donde Caterpillar no tiene una cuota sustancial del mercado mundial.

Más importante que los segmentos concretos de mercado que aborda la empresa es la naturaleza de los compradores nacionales. Las empresas de una nación ganan ventaja competitiva si los compradores nacionales del producto o servicio en cuestión son los más informados y exigentes del mundo. Los compradores informados y exigentes abren los ojos de las empresas a las necesidades nuevas del mercado; las presionan para que alcancen altos niveles de calidad; las estimulan a mejorar, a innovar y a entrar en segmentos más avanzados. Lo mismo que las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda proporcionan ventajas obligando a las empresas a responder a retos difíciles de afrontar.

Muchas veces, los valores y circunstancias de los mercados nacionales hacen surgir necesidades especialmente problemáticas. Por ejemplo, los consumidores japoneses, cuyas viviendas son muy pequeñas, han de hacer frente a veranos calientes y húmedos y a unas tarifas eléctricas muy altas: delicada combinación de circunstancias. En respuesta, las empresas japonesas han desarrollado acondicionadores de aire pequeños y silenciosos, accionados por compresores giratorios que ahorran energía. En un sector tras otro, las necesidades muy estrictas del mercado japonés han obligado a las empresas a innovar, fabricando productos que son *kei-haku-tan-sho* —ligeros, delgados, cortos, pequeños— y que son aceptados internacionalmente.

Los compradores nacionales pueden ayudar a las empresas de su país a lograr ventaja si sus necesidades prefiguran o incluso configuran las de otras naciones: si sus necesidades dan una indicación sobre las tendencias de los mercados mundiales. Algunas veces surgen necesidades de ese tipo debido a que los valores políticos de una nación anuncian las necesidades que surgirán en otros lugares. La preocupación que se siente en Suecia desde hace tiempo por los minusválidos ha engendrado una industria cada vez más competitiva centrada en esas necesidades especiales. La sensibilidad ecológica y sobre el medio ambiente de Dinamarca ha originado el triunfo de las empresas dedicadas a la fabricación de material para el control de la contaminación de las aguas y de molinos de viento.

De un modo más general, las empresas de una nación pueden prever las tendencias mundiales, si los valores de la nación se difunden, es decir, si el país exporta sus valores y gustos además de sus productos. Por ejemplo, el éxito internacional de las empresas norteamericanas de comida rápida y de tarjetas de crédito refleja no solo el deseo norteamericano de comodidad, sino también la difusión de estos gustos al resto del mundo. Las naciones exportan sus valores y gustos a través de los medios de comunicación, capacitando a extranjeros, influyendo políticamente y a través de las actividades en el extranjero de sus ciudadanos y empresas.

Sectores afines y auxiliares

El tercer determinante amplio de la ventaja nacional es la presencia en la nación de sectores afines y auxiliares que sean internacionalmente competitivos. Los proveedores internacionalmente competitivos radicados en el interior crean ventajas en varios aspectos para los sectores pertenecientes a la última fase del proceso productivo. En primer lugar, suministran los recursos más económicos y lo hacen de un modo eficaz, rápido y, algunas veces, preferente. Las empresas de joyería italiana que trabajan el oro y la plata son las líderes del mundo en este sector, en parte porque otras empresas italianas suministran los dos tercios de la maquinaria para la fabricación de joyas y la recuperación de metales preciosos del mundo.

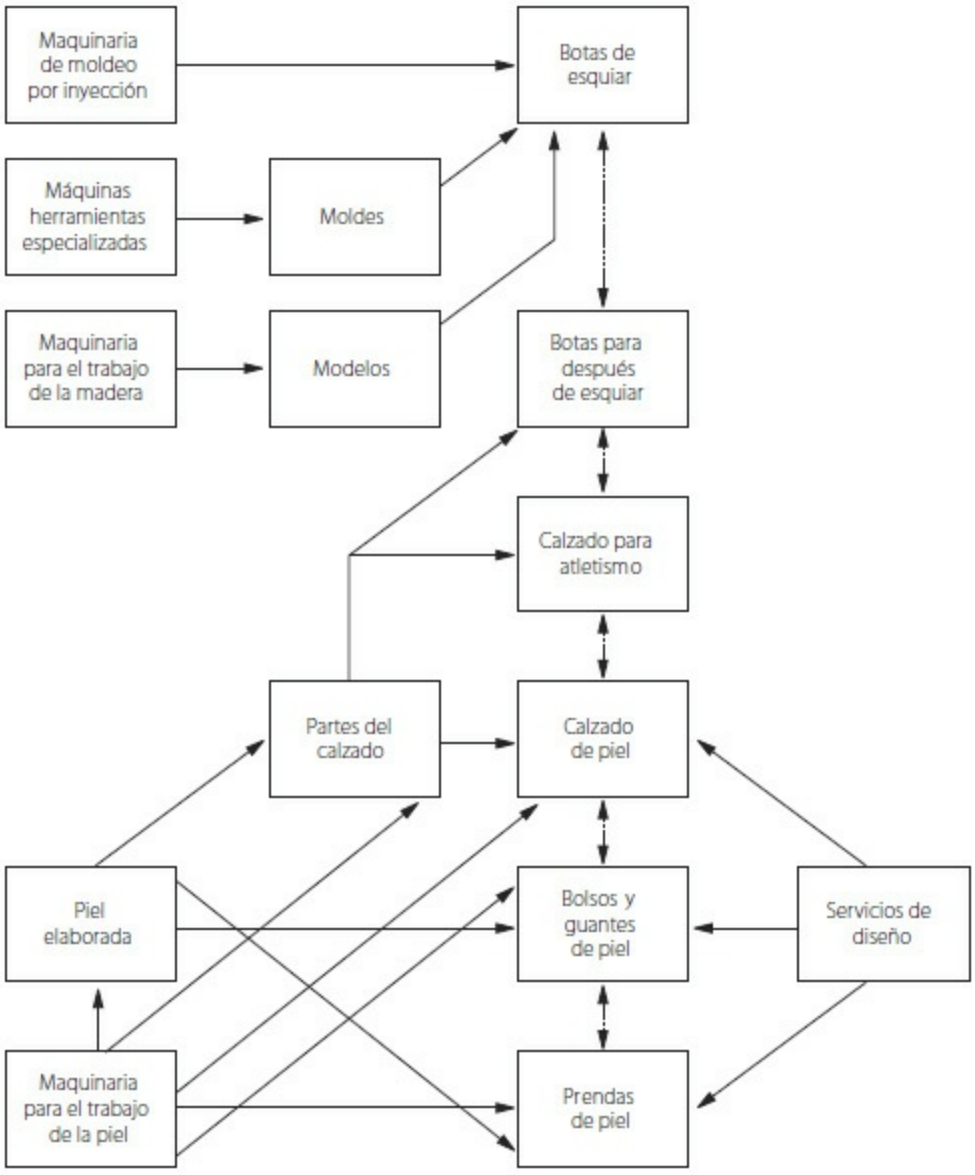
Sin embargo, mucho más importante que el mero acceso a los componentes y la maquinaria es la ventaja que proporcionan los sectores afines y auxiliares radicados en el interior para una innovación y mejora basada en unas estrechas relaciones de trabajo. Los proveedores y usuarios finales situados cerca unos de otros pueden sacar provecho de unas líneas de comunicación cortas, de un flujo de información rápido y constante y de un intercambio permanente de ideas e innovaciones. Las empresas tienen la oportunidad de influir en los esfuerzos técnicos de sus proveedores y pueden servir de lugares de ensayo para la labor de I+D, acelerando el ritmo de innovación.

La figura 6.2, «El clúster italiano del calzado», ofrece un ejemplo gráfico de cómo un grupo de sectores auxiliares muy cercanos crea ventaja competitiva en una serie de sectores interrelacionados que son todos ellos internacionalmente competitivos. Por ejemplo, los fabricantes de calzado establecen contactos de modo regular con los fabricantes de piel a propósito de los nuevos estilos y técnicas de fabricación y se enteran de las nuevas texturas y colores de la piel cuando todavía están en los tableros de dibujo. Los fabricantes de piel se enteran pronto de las tendencias de la moda, lo que les ayuda a planear nuevos productos. La interacción es mutuamente ventajosa pero no sucede porque sí: la proximidad ayuda, pero la interacción no se da si las empresas y los proveedores no la trabajan.

Las empresas de la nación se benefician al máximo cuando los proveedores son, a su vez, competidores a nivel mundial. En definitiva, es contraproducente para una empresa o un país crear proveedores «cautivos» que sean totalmente dependientes de la industria nacional y no puedan servir a competidores extranjeros. Por el mismo motivo, no hace falta que una nación sea competitiva en todos los sectores proveedores para que las empresas de esa nación logren ventaja competitiva. Las empresas pueden fácilmente proveerse de materiales, componentes o tecnologías en el extranjero sin que ello perjudique la innovación o el rendimiento de los productos del sector. Lo mismo puede decirse de otras tecnologías generalizadas —como la electrónica o el software— en que el sector representa un campo de aplicación limitado.

La competitividad interior en los sectores afines proporciona ventajas similares: el flujo de información y el intercambio técnico aceleran la velocidad de innovación y mejora. Un sector afín radicado en la misma nación aumenta también la probabilidad de que las empresas adopten nuevas técnicas y constituye una fuente de nuevos competidores que aportarán un enfoque novedoso de la competencia. El éxito de Suiza en productos farmacéuticos surgió de su anterior éxito internacional en el sector del tinte, por ejemplo; el dominio japonés de los teclados musicales electrónicos surge de su éxito en los instrumentos acústicos y de su fuerte posición en la electrónica de consumo.

FIGURA 6.2
El clúster italiano del calzado



p>

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Las circunstancias nacionales y el contexto influyen fuertemente en el modo como se crean, organizan y gestionan las empresas, así como en la naturaleza de la competencia interior. En Italia, por ejemplo, los competidores que han triunfado internacionalmente suelen ser empresas pequeñas o medianas de propiedad y gestión familiar; en Alemania, por el contrario, las empresas tienden a ser estrictamente jerárquicas en los modos de organización y gestión, y los altos directivos suelen tener preparación técnica.

Ningún sistema de gestión es universalmente apropiado, a pesar de la actual fascinación por la gestión japonesa. La competitividad en un sector concreto es consecuencia de la convergencia de los modos de dirección y de organización prevalecientes en cada país y de las fuentes de ventaja competitiva de cada sector. En los sectores en que las empresas italianas son líderes mundiales —lámparas, mobiliario, calzado, tejidos de lana, máquinas de envasar—, la estrategia de una empresa que haga hincapié en la especialización, en los productos a la medida del cliente, en un marketing muy enfocado, en el cambio rápido y en la flexibilidad vertiginosa encaja tanto en la dinámica del sector como en el carácter del sistema de gestión italiano. El sistema de gestión alemán, por el contrario, funciona bien en sectores técnicos o ingenieriles —óptica, productos químicos, maquinaria complicada— donde los productos complejos exigen una fabricación de precisión, un proceso cuidadoso de desarrollo, un buen servicio posventa y, por consiguiente, una estructura de gestión muy disciplinada. El éxito alemán es mucho más raro en productos de consumo y en servicios en los que para competir son importante el marketing de la imagen del producto y una rápida rotación de nuevas características y modelos.

Los países difieren también notablemente en los objetivos que las empresas y los individuos tratan de alcanzar. Los objetivos de las empresas reflejan las características de los mercados de capital nacionales y los usos en cuanto a la retribución de los directivos. Por ejemplo, en Alemania y Suiza, donde los bancos concentran una parte sustancial de los accionistas de la nación, la mayor parte de las acciones se mantienen con la expectativa de su apreciación a largo plazo y rara vez se negocian. Las empresas prosperan en los sectores maduros, donde la inversión permanente en I+D y en nuevas instalaciones es esencial pero los rendimientos suelen no pasar de moderados. Los Estados Unidos están en el extremo opuesto: gran volumen de capital riesgo, alto volumen de negociación de las acciones cotizadas en bolsa y fuerte interés de los inversores en la apreciación trimestral y anual de las acciones. La retribución de la dirección se basa sobre todo en las primas anuales ligadas a los resultados individuales. Estados Unidos prospera en los sectores relativamente nuevos, como los de software y biotecnología, o aquellos en que la financiación de nuevas empresas genera una activa rivalidad interior, como es el caso de la electrónica especializada y de los servicios. En cambio, los sectores maduros se ven perjudicados por una insuficiencia de inversiones.

La motivación individual para trabajar y ganar en destreza es también importante para la ventaja competitiva. El talento sobresaliente es un recurso escaso en cualquier nación. El éxito de una nación depende en gran parte del tipo de formación que eligen sus personas de talento, de dónde optan por trabajar y de su compromiso y esfuerzo. Los objetivos que las instituciones y los valores de una nación fijan a los individuos y las empresas y el prestigio que el país otorga a determinados sectores orientan el flujo de capital y de recursos humanos; lo cual, a su vez, afecta directamente a la posición competitiva de ciertos sectores. Las naciones suelen ser competitivas en actividades que admira o de las que depende la gente: las actividades de las que surgen los héroes de la nación. En Suiza, son las de la banca y los productos farmacéuticos. En Israel, las vocaciones más altas se han canalizado hacia la agricultura y los campos relacionados con la defensa. Algunas veces es difícil distinguir entre causa y efecto. El hecho de alcanzar el éxito internacional puede dar prestigio a un sector, reforzando su ventaja.

La presencia de rivales nacionales fuertes es un estímulo definitivo y poderoso para la creación y la persistencia de la ventaja competitiva. Así ocurre en pequeños países como Suiza, donde la rivalidad entre sus empresas de productos farmacéuticos, Hoffmann-La Roche, Ciba-Geigy y Sandoz, contribuye a granjearle una posición de liderazgo mundial. También sucede así en los Estados Unidos en los sectores de hardware y software. En ninguna parte es más evidente el papel de la rivalidad feroz que en el Japón, donde hay 112 empresas que compiten en máquinas herramientas, 34 en semiconductores, 25 en aparatos de sonido, 15 en cámaras fotográficas: en realidad, el número de competidores presentes en los sectores en que el Japón alardea de dominio mundial es de dos cifras. (Véase la tabla 6.1, «Número estimado de rivales japoneses en determinados sectores».) Entre todos los vértices del rombo, la rivalidad interior es, posiblemente, la más importante, a causa del poderoso efecto estimulante que ejerce sobre todos los demás.

La sabiduría convencional argumenta que la competencia interior es despilfarradora: origina una redundancia de esfuerzos e impide a las empresas lograr economías de escala. La «solución correcta» es adoptar uno o dos campeones nacionales, empresas con la dimensión y la fuerza suficientes para hacer frente a los competidores extranjeros, y garantizarles los recursos necesarios, con la bendición del Estado. En realidad, sin embargo, la mayoría de los campeones nacionales no son competitivos, aunque estén fuertemente subvencionados y protegidos por el poder público. En muchos de los sectores destacados en los que solo existe un rival nacional, como la industria aeroespacial y las telecomunicaciones, el Estado ha desempeñado un gran papel en distorsionar la competencia.

TABLA 6.1
Número estimado de rivales japoneses en determinados sectores

Acondicionadores de aire	13
Aparatos de sonido	25
Automóviles	9
Cámaras fotográficas	15
Aparatos de sonido para automóviles	12
Fibras de carbono	7
Maquinaria para la construcción y obras públicas [a]	15
Fotocopiadoras	14
Telecopiadoras (fax)	10
Ordenadores grandes	6
Carretillas elevadoras de horquilla	8
Máquinas herramientas	112
Aparatos de microondas	5
Motocicletas	4
Instrumentos musicales	4
Ordenadores personales	16
Semiconductores	34
Máquinas de coser	20
Construcción naval [b]	33
Acero [c]	5
Fibras sintéticas	8
Televisores	15
Neumáticos de camión y autobús	5
Camiones	11
Máquinas de escribir	14
Grabadoras de vídeo	10

Fuentes: Entrevistas de campo; *Nippon Kogyo Shinbun, Nippon Kogyo Nenkan*, 1987; Yano Research, *Market Share Jitan*, 1987; estimaciones de los investigadores.
a. El número de empresas variaba por campos de productos. El número más pequeño, 10, producía explanadoras; 15 empresas producían palas mecánicas, camiones grúa y pavimentadoras asfálticas; 20 empresas fabricaban excavadoras hidráulicas, campo de productos en el que Japón era particularmente fuerte.
b. 6 empresas tenían exportaciones superiores a las 10.000 toneladas.
c. Empresas integradas.

La eficacia estática es mucho menos importante que la mejora dinámica que la rivalidad interior espolea singularmente. La rivalidad interior, como cualquier rivalidad, obliga a las empresas a innovar y mejorar. Los rivales nacionales se empujan recíprocamente para reducir los costes, mejorar la calidad y el servicio y crear nuevos productos y procesos. Pero a diferencia de la rivalidad con competidores extranjeros, que suele ser analítica y distante, la rivalidad nacional con frecuencia va más allá de la pura competencia económica o comercial y adquiere tintes fuertemente personales. La rivalidad interior origina enemistades activas; las empresas se disputan no solo la cuota de mercado, sino también las personas, la excelencia técnica y, lo que quizá es más importante, el «derecho a alardear». El éxito de un rival nacional demuestra a los otros que es posible avanzar y a menudo atrae al sector nuevos rivales. A menudo, las empresas atribuyen el éxito de los rivales extranjeros a ventajas «injustas». Con los rivales nacionales, no hay excusas.

La concentración geográfica magnifica la fuerza de la rivalidad interior. Este hecho es sorprendentemente común en todo el mundo: las empresas de joyería italianas están situadas en torno a dos ciudades: Arezzo y Valenza Po; las empresas cuchilleras, en Solingen, Alemania, y Seki, Japón; las empresas farmacéuticas, en Basilea, Suiza; las de motocicletas e instrumentos musicales, en Hamamatsu, Japón. Cuanto más localizada esté la rivalidad, más intensa será ésta. Y cuanto más intensa, mejor.

Otra aportación positiva de la rivalidad interior es la presión que crea para la mejora constante de las fuentes de ventaja competitiva. La presencia de competidores interiores anula automáticamente las ventajas debidas al simple hecho de estar en una nación determinada —coste de los factores, acceso al mercado interior o preferencia en él, costes para los exportadores extranjeros—. Las empresas se ven obligadas a avanzar más allá de esas ventajas y, en consecuencia, a lograr ventajas más sostenibles. Además, los rivales interiores que compiten preservarán recíprocamente su honradez en la obtención de apoyo oficial. Es menos probable que las empresas queden atrapadas en el sopor de los contratos oficiales o en el progresivo proteccionismo industrial. Por el contrario, cada sector buscará y aprovechará formas más constructivas de apoyo oficial, como la ayuda para entrar en mercados extranjeros y la inversión en instituciones educativas especializadas o en otros factores especializados.

Irónicamente, es también la vigorosa competencia interior la que en definitiva presiona a las empresas nacionales para abordar los mercados mundiales y las endurece para tener éxito en ellos. Especialmente cuando hay economías de escala, los competidores nacionales se obligan unos a otros a mirar hacia fuera, hacia los mercados extranjeros, para conseguir una mayor eficacia y una más alta rentabilidad. Y habiendo pasado con éxito la prueba de la feroz competencia interior, las empresas más fuertes están bien equipadas para triunfar en el extranjero. Si Digital Equipment puede rivalizar con IBM, Data General, Prime y Hewlett-Packard, la perspectiva de competir con Siemens o Machines Bull no parece amedrentadora.

El rombo como sistema

Cada uno de estos cuatro aspectos define un vértice del rombo de la ventaja nacional; el efecto de un vértice suele depender de la situación de los otros. Por ejemplo, los compradores más exigentes no generarán con sus demandas productos avanzados a menos que la calidad de los recursos humanos permita a las empresas satisfacer las necesidades de estos compradores. Las desventajas selectivas en los factores de producción no motivarán la innovación a menos que la rivalidad sea vigorosa y los objetivos de las empresas respalden una inversión continuada. Al nivel más amplio, las debilidades en cualquier determinante limitarán las posibilidades de progreso y mejora de un sector.

Pero los vértices del rombo también se refuerzan unos a otros: constituyen un sistema. Dos elementos, la rivalidad interior y la concentración geográfica, contribuyen especialmente a ello: la rivalidad interior, porque promueve mejoras en todos los demás determinantes, y la concentración geográfica, porque eleva y magnifica la interacción de las cuatro fuerzas.

El papel de la rivalidad interior ilustra cómo opera el autorrefuerzo del sistema. Una vigorosa rivalidad interior estimula el desarrollo de una reserva singular de factores especializados, particularmente si los rivales se hallan situados en una misma ciudad o región: la Universidad de California, en Davis, se ha convertido en el principal centro de investigación enológica del mundo, trabajando en estrecho contacto con el sector vinícola de California. Los rivales locales activos también mejoran la demanda interior del sector. En el mobiliario y el calzado, por ejemplo, los consumidores italianos se han acostumbrado a esperar más y mejores productos, debido al rápido desarrollo de nuevos productos que es impulsado por la intensa rivalidad nacional entre centenares de empresas. La rivalidad interior promueve también la formación de sectores afines y auxiliares. Por ejemplo, el grupo de fabricantes de semiconductores del Japón, el principal del mundo, ha propiciado el nacimiento de las fábricas japonesas de maquinaria para la producción de semiconductores, que también están a la cabeza del mundo.

Pueden producirse efectos en todas direcciones: algunas veces los proveedores se convierten en miembros del propio sector al que han estado suministrando; otras veces, los compradores evolucionados y exigentes pueden entrar en un sector proveedor, especialmente cuando poseen la capacidad tecnológica pertinente y consideran estratégico ese sector. Por ejemplo, en el caso del sector japonés de la robótica, Matsushita y Kawasaki diseñaban originalmente robots para uso interno y luego empezaron a vender robots a los demás; hoy son fuertes competidores en dicho sector industrial. En Suecia, Sadvik pasó de los aceros especiales a las perforadoras para roca y SKF pasó del acero especial a los rodamientos de bolas.

Otro efecto de la naturaleza sistémica del rombo es que las naciones rara vez disponen de un solo sector competitivo; más bien, el rombo crea una situación que promueve la formación de clústers de sectores competitivos. Los sectores competitivos no están dispersos en desorden en toda economía, sino que suelen estar unidos por relaciones verticales (comprador-vendedor) u horizontales (clientes, tecnología o canales comunes). Dichos clústers no suelen estar tampoco dispersos físicamente; sino concentrados. Un sector competitivo ayuda a crear otro en un proceso en que ambos se refuerzan. Por ejemplo, la fuerza del Japón en electrónica de consumo extendió su éxito a los chips de memoria y circuitos integrados que se utilizan para estos productos. La fuerza del Japón en los ordenadores portátiles, que contrasta con el éxito limitado de

otros segmentos, obedece a su fortaleza en otros productos pequeños y portátiles y a su tecnología de vanguardia en pantallas de cristal líquido, adquirida en los sectores de las calculadoras y los relojes.

Una vez que se forma un clúster, la totalidad del grupo de sectores se auxilia mutuamente. Las ventajas fluyen hacia adelante, hacia atrás y horizontalmente. La rivalidad activa de un sector se extiende a los otros del racimo a través de la creación de nuevas empresas, a través del ejercicio del poder de negociación y a través de la diversificación que efectúan las empresas ya consagradas. La entrada en un sector de empresas de otros sectores del clúster espolea la elevación del nivel al estimular la diversidad en los enfoques de I+D y facilitar la introducción de nuevas estrategias y técnicas. Por el conducto de los proveedores o clientes que están en contacto con múltiples competidores, la información circula libremente y las innovaciones se difunden con rapidez. Las interconexiones dentro del clúster, a menudo imprevistas, originan nuevos modos de competir y nuevas oportunidades. El clúster se convierte en un vehículo para mantener la diversidad y superar la introversión, la inercia, la inflexibilidad y los arreglos entre rivales que retrasan o bloquean la mejora competitiva y la entrada de nuevos competidores.

La misión del Estado

En el constante debate sobre la competitividad de las naciones, ningún tema engendra más discusiones o crea menos comprensión que la misión del Estado. Muchos consideran que el Estado es esencial para ayudar o apoyar a la industria, estableciendo multitud de políticas para contribuir directamente a la competitividad de los sectores que son estratégicos o que son fijados como objetivo. Otros aceptan la opinión de que el funcionamiento de la economía debe dejarse a la actuación de la «mano invisible».

Ambas opiniones son incorrectas. Una y otra, llevadas hasta sus últimas consecuencias, originarían la erosión permanente de las posibilidades competitivas de un país. Por una parte, los partidarios de que el Estado ayude a la industria proponen frecuentemente políticas que realmente perjudicarían a las empresas a la larga y solo crearían la demanda de más ayuda. Por otra parte, los partidarios de una menor presencia oficial ignoran el papel legítimo que el Estado desempeña en la conformación del contexto y estructura institucional que rodea a las empresas y en crear un entorno y situación que estimule a éstas a lograr ventajas competitivas.

El papel correcto del Estado es el de catalizador y estimulador. Es el de alentar —o incluso empujar— a las empresas a que eleven sus aspiraciones y pasen a niveles más altos de competitividad, aun cuando este proceso sea intrínsecamente desagradable y difícil. El Estado no puede crear sectores competitivos: solo pueden hacerlo las empresas. El Estado desempeña un papel intrínsecamente parcial, que solo tiene éxito cuando trabaja en tándem con unas condiciones subyacentes favorables. Sin embargo, el

papel del Estado como transmisor y amplificador de las fuerzas del rombo es muy influyente. La política que tiene éxito es la que crea un marco en el que las empresas puedan lograr ventaja competitiva, y no la que implica directamente al Estado en el proceso, excepto en naciones que están en el comienzo de su desarrollo. Es un papel indirecto, no directo.

El Estado japonés entiende mejor que nadie ese papel, incluida la cuestión de que las naciones pasan por distintas fases de desarrollo competitivo y que la misión del Estado cambia a medida que progresa la economía. Estimulando la pronta demanda de productos avanzados, confrontando a los sectores con la necesidad de explorar las tecnologías de vanguardia a través de proyectos cooperativos simbólicos, estableciendo premios que recompensan la calidad y siguiendo otras políticas que amplifican las fuerzas del rombo, los poderes públicos del Japón aceleran el ritmo de las innovaciones. Pero lo mismo que los funcionarios públicos de cualquier otro país, cuando están en sus horas bajas, los burócratas japoneses pueden cometer las mismas equivocaciones: intentan manejar la estructura industrial, protegen el mercado durante demasiado tiempo y se rinden a las presiones políticas para aislar de la competencia a los minoristas, agricultores, distribuidores e industriales ineficaces.

No es difícil comprender por qué tantos Estados cometen las mismas equivocaciones tan a menudo en la búsqueda de la competitividad nacional: el tiempo competitivo de las empresas y el tiempo político de los gobernantes están fundamentalmente reñidos. A menudo hace falta más que un decenio para que un sector logre ventaja competitiva; el proceso entraña la prolongada mejora de las destrezas humanas, la inversión en productos y procesos, la creación de clústers de empresas y la penetración en los mercados extranjeros. Por ejemplo, en el caso de la industria automovilística japonesa, las empresas dieron sus primeros pasos vacilantes hacia la exportación en los años cincuenta; sin embargo, no lograron una fuerte posición internacional hasta los años setenta.

Pero, en política, un decenio es una eternidad. Por consiguiente, la mayoría de los gobernantes prefieren las políticas que ofrecen ventajas fácilmente materializables a corto plazo. Típicos instrumentos de estas políticas son las subvenciones, la protección y las fusiones convenidas: medidas que precisamente retrasan la innovación. La mayoría de las políticas que serían verdaderamente beneficiosas, o son demasiado lentas y exigen demasiada paciencia a los políticos o, lo que es aún peor, llevan consigo a corto plazo el aguijonazo del dolor. Por ejemplo, liberalizar un sector protegido origina pronto quiebras de empresas, y no es sino más tarde cuando da lugar a unas empresas más fuertes y más competitivas.

Las políticas que producen ventajas de coste estáticas a corto plazo, pero que inconscientemente socavan la innovación y el dinamismo representan el error más corriente y más profundo de la política económica sectorial del Estado. En su deseo de ayudar, es muy fácil que adopte políticas (como la de los proyectos conjuntos, para

evitar una I+D «derrochadora») que socavan el dinamismo y la competencia. Sin embargo, incluso un ahorro de coste del 10% a través de economías de escala es fácilmente superado con la mejora rápida de los productos y procesos y la búsqueda de volumen de negocios en los mercados mundiales, cosas ambas que dicha política socava.

Hay algunos principios sencillos, básicos, que los Estados deben adoptar para desempeñar el apropiado papel de apoyo a la competitividad nacional: alentar el cambio, promover la rivalidad interior, estimular la innovación. Entre los enfoques específicos que pueden adoptar las naciones que buscan lograr ventaja competitiva están los siguientes.

Centrarse en la creación de factores especializados

El Estado tiene responsabilidades irrenunciables ante ciertos aspectos fundamentales, tales como los sistemas de educación primaria y secundaria, la infraestructura básica nacional y la investigación en áreas de amplio interés nacional, como la atención sanitaria. Sin embargo, esta clase de esfuerzos generalizados en la creación de factores rara vez producen ventajas competitivas. En cambio, los factores que se traducen en ventaja competitiva son avanzados, especializados y están ligados a sectores o grupos de sectores específicos. Mecanismos tales como los programas de enseñanza especializada, las actividades de investigación en universidades conectadas con un sector, las actividades de las asociaciones comerciales y, lo que es más importante, las inversiones privadas de las empresas, crean en definitiva los factores que proporcionarán ventaja competitiva.

No intervenir en los mercados de factores y de dinero

Al intervenir en los mercados de factores y de dinero, los Estados esperan rebajar los costes de los factores o forzar un tipo de cambio favorable, y con ello ayudar a las empresas a competir más eficazmente en los mercados internacionales. En todo el mundo existen pruebas de que estas políticas —como la devaluación del dólar por la Administración Reagan— suelen ser contraproducentes. Actúan contra la mejora de la industria y la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible.

El caso opuesto del Japón es particularmente instructivo, aunque tanto Alemania como Suiza han tenido experiencias similares. Durante los pasados 20 años, los japoneses han sido sacudidos por la súbita conmoción de la devaluación de la moneda efectuada por Nixon, por dos conmociones en los precios del petróleo y, más recientemente, por la conmoción del yen, todo lo cual obligó a las empresas japonesas a mejorar sus ventajas competitivas. No es que el Estado deba seguir políticas que

intencionadamente eleven los costes de los factores o el tipo de cambio, sino que, cuando las fuerzas del mercado elevan los costes de los factores o el tipo de cambio, el Estado debe resistir la tentación de hacerlos bajar.

Imponer estrictas normas sobre los productos, la seguridad y el medio ambiente

Unas normas oficiales estrictas pueden promover ventajas competitivas al estimular y mejorar la demanda interior. Unas normas rigurosas relativas al rendimiento y cualidades de los productos, a la seguridad de su uso y a su efecto ambiental presionan a las empresas para mejorar la calidad, elevar la tecnología y responder a las exigencias de los consumidores y las demandas sociales. Suavizar las normas, por tentador que sea, es contraproducente.

Cuando las regulaciones severas se anticipan a las normas que se extenderán internacionalmente, dan a las empresas de una nación una ventaja inicial para desarrollar productos y servicios que serán valiosos en cualquier sitio. Las estrictas normas de Suecia para la protección ambiental han promovido la ventaja competitiva en muchos sectores. Atlas Copco, por ejemplo, produce compresores silenciosos que pueden utilizarse en zonas urbanas densas con un mínimo trastorno para los residentes. Sin embargo, las normas estrictas deben combinarse con un proceso regulador rápido y eficaz que no absorba recursos ni cause retrasos.

Limitar claramente la cooperación directa entre sectores rivales

Hoy, la novedad más omnipresente de la política mundial en el terreno de la competitividad es la exigencia de una investigación más cooperativa y la creación de consorcios industriales. Actuando con arreglo a la creencia de que la investigación realizada independientemente por los diversos rivales es derrochadora y redundante, de que las actividades en colaboración logran economías de escala y de que las empresas aisladamente, es probable que inviertan insuficientemente en I+D debido a que no pueden cosechar todas las ventajas, los Estados son partidarios de impulsar una cooperación más directa. En Estados Unidos, se han modificado las leyes antimonopolistas para permitir una I+D más cooperativa; en Europa, megaproyectos tales como ESPRIT, un proyecto de tecnología de la información, reúnen a empresas de varios países. Oculta tras buena parte de estas ideas está la fascinación de los Estados occidentales por los incontables proyectos de investigación en colaboración patrocinados por el Ministerio de Industria y Comercio Internacional (MITI) japonés, proyectos que parecen haber contribuido al aumento de la competitividad del Japón.

Pero un examen más atento de los proyectos de colaboración japoneses indica que las cosas no son así. Las empresas japonesas participan en los proyectos del MITI para mantener buenas relaciones con el MITI, para conservar su imagen y para protegerse del riesgo de que los competidores ganen con el proyecto: razones en gran parte defensivas. Las empresas rara vez aportan sus mejores científicos y técnicos a los proyectos cooperativos y suelen gastar mucho más en su propia investigación en el mismo campo. Normalmente, el Estado solo efectúa una modesta aportación económica al proyecto.

La verdadera utilidad de la investigación japonesa en colaboración es que señala la importancia de las nuevas áreas técnicas y estimula la investigación propia de las empresas. Los proyectos en cooperación impulsan a las empresas a explorar nuevos campos e incrementan el gasto interno en I+D, porque las empresas saben que sus rivales nacionales están investigándolos.

En ciertas condiciones, la investigación en colaboración puede resultar beneficiosa. Los proyectos deben corresponder a áreas de investigación básica de productos y procesos, no a temas estrechamente relacionados con las fuentes exclusivas de ventaja de la empresa. Deben constituir solo una porción modesta del programa de investigación global de la empresa en un campo determinado. La investigación en colaboración debe ser solamente indirecta, canalizada a través de organizaciones independientes a las que tengan acceso la mayoría de los miembros del sector. Las organizaciones, tales como los laboratorios de las universidades y los centros de excelencia, reducen los problemas de gestión y minimizan el riesgo de rivalidad. Por último, los proyectos en colaboración más útiles implican a menudo campos que tocan una serie de sectores y que requieren sustanciales inversiones en I+D.

Promover objetivos que originen una inversión continuada

El Estado tiene un papel esencial en la conformación de los objetivos de los inversores, administradores y empleados. Por ejemplo, la forma en que se regulen los mercados financieros determina los incentivos de los inversores y, a su vez, el comportamiento de las empresas. El Estado debe aspirar a alentar una inversión continua en destrezas humanas, en innovación y en activos físicos. Quizás el instrumento más poderoso para elevar la tasa de inversión continua en la industria es un incentivo fiscal para las plusvalías a largo plazo (5 años o más) limitadas a la inversión nueva en capital social. Los incentivos para las plusvalías de largo plazo deben aplicarse también a los fondos de pensiones y a otros inversores actualmente no gravados, que ahora tienen pocos motivos para no dedicarse a la negociación rápida de sus títulos.

Liberalizar la competencia

La regulación de la competencia mediante políticas tales como el mantenimiento de un monopolio estatal, el control de la entrada en el sector o la fijación de precios tiene dos consecuencias muy negativas: ahoga la rivalidad y la innovación, pues las empresas se preocupan más de las relaciones con las autoridades y de proteger lo que ya tienen; y hace del sector un comprador o un proveedor menos dinámico y menos atractivo. Sin embargo, la liberalización y la privatización, por sí mismas, no tendrán éxito si no hay una vigorosa rivalidad nacional, y esto requiere, como corolario, una política antimonopolista fuerte y coherente.

Adoptar una decidida política interior antimonopolista

Para la innovación es fundamental una fuerte política antimonopolista, especialmente contra las fusiones horizontales, las alianzas y el comportamiento colusorio. Aunque hoy está de moda exigir fusiones y alianzas en nombre de la mundialización y la creación de campeones nacionales, estas cosas suelen socavar la creación de ventajas competitivas. La verdadera competitividad nacional requiere que los gobernantes desaprueben las fusiones, las absorciones y alianzas en que intervengan los líderes de un sector. Además, deben aplicarse las mismas normas sobre fusiones y alianzas tanto a las empresas nacionales como a las extranjeras. Por último, la política económica debe primar la instalación de empresas nuevas frente a las absorciones, tanto si la iniciativa es nacional como internacional. Sin embargo, debe permitirse la absorción de pequeñas empresas de sectores afines, cuando con ello se promueve la transferencia de destrezas que puedan, en definitiva, crear ventajas competitivas.

Rechazar el comercio exterior regulado

El comercio exterior regulado representa una creciente y peligrosa tendencia para hacer frente a la decadencia de la competitividad nacional. Los acuerdos comerciales sistemáticos, los acuerdos de restricción voluntaria u otros mecanismos que establezcan objetivos cuantitativos para repartirse los mercados son peligrosos, ineficaces y a menudo enormemente costosos para los compradores. En lugar de promover la innovación en las industrias de una nación, el comercio exterior regulado garantiza un mercado a las empresas ineficaces.

La política de comercio exterior del Estado debe perseguir el acceso libre al mercado en todas las naciones extranjeras. Para ser eficaz, la política de comercio exterior no debe ser un instrumento pasivo; no puede responder solamente a las quejas o funcionar solamente para los sectores que pueden reunir bastante influencia; no debe requerir un largo historial de deterioro ni servir solamente a los sectores que estén

atravesando dificultades. Debe tratar de abrir mercados dondequiera que la nación tenga ventaja competitiva y debe dirigirse activamente a los sectores emergentes y a los problemas incipientes.

Cuando el Estado encuentra una barrera comercial en otra nación, debe concentrar sus medidas en desmantelarla y no en regular las importaciones o las exportaciones. En el caso del Japón, por ejemplo, la presión para acelerar el ya rápido crecimiento de las importaciones de artículos manufacturados es un enfoque más eficaz que el de pasar al comercio exterior regulado pactado. Los aranceles compensatorios que castigan a las empresas por sus usos comerciales desleales son mejores que los contingentes de mercado. Otros instrumentos cada vez más importantes para abrir mercados son las restricciones que impiden a las empresas de las naciones culpables invertir en absorciones o instalaciones de producción en el país, con lo que se evita que esas empresas utilicen su ventaja para establecer una nueva cabeza de playa inmune a las sanciones.

Estos remedios, sin embargo, pueden ser contraproducentes. Es prácticamente imposible preparar contra los usos comerciales desleales unos remedios que no traigan consigo la reducción de incentivos para innovar y exportar de las empresas nacionales y el perjuicio a los compradores nacionales. El objetivo de los remedios debe ser efectuar una corrección que los haga innecesarios en lo sucesivo.

Las cosas que tiene que hacer la empresa

En definitiva, solamente las propias empresas pueden lograr y mantener la ventaja competitiva. Para ello, deben actuar sobre los fundamentos antes descritos. En particular, han de reconocer el papel esencial de la innovación y la incómoda verdad de que la innovación surge de la presión y del reto. Hace falta capacidad de liderazgo para crear un ambiente dinámico y estimulante. Hace falta capacidad de liderazgo para reconocer las rutas de escape demasiado fáciles que parecen llevar a la ventaja competitiva, pero que realmente son atajos que conducen al fracaso. Por ejemplo, es tentador confiar en los proyectos de investigación en colaboración para reducir los costes y los riesgos. Pero ello puede distraer la atención de la empresa y desviar recursos de las actividades de investigación específica propia y casi eliminarán las perspectivas de una verdadera innovación.

La ventaja competitiva surge del liderazgo que aprovecha y amplía las fuerzas del rombo para promover innovaciones y mejoras. He aquí unas cuantas políticas de empresa que sustentarán dicho esfuerzo.

Crear presiones para la innovación

Las empresas deben buscar presiones y retos, no evitarlos. Parte de la estrategia consiste en sacar provecho de la propia nación para ganar ímpetu innovador. Para ello, las empresas pueden vender a los compradores y canales más informados y exigentes; buscar los compradores con las necesidades más difíciles de satisfacer; establecer normas que superen las vallas reguladoras y normas de calidad más rigurosas; abastecerse en los proveedores más avanzados; tratar a los empleados como permanentes con el fin de estimularlos a mejorar su destreza y productividad.

Buscar estímulo en los competidores más capaces

Los competidores capaces y los rivales respetados pueden ser un enemigo común que mueva a las empresas a cambiar. Los mejores directivos siempre dirigen un poco asustados; respetan y estudian a los competidores. Para seguir siendo dinámicas, las empresas deben considerar normal afrontar retos. Por ejemplo, si una empresa cabildea contra el establecimiento de unas normas estrictas de calidad, es señal de que sus dirigentes han rebajado el nivel de sus aspiraciones. Por ello, las empresas que desean la estabilidad y quieren unos clientes obedientes, unos proveedores sumisos y unos competidores adormilados son un buen caldo de cultivo para la inercia y, en definitiva, para el fracaso.

Establecer sistemas de alarma anticipada

Las señales de alarma anticipada se traducen en una ventaja de tiempo. Es muy conveniente que las empresas tomen medidas que las ayuden a ver las señales del cambio y, así, actuar en consecuencia tomando la delantera a la competencia. Por ejemplo, pueden buscar servir a los compradores cuyas necesidades son más avanzadas; investigar los compradores o canales nuevos que surgen; encontrar sitios cuyas regulaciones presagien la aparición de regulaciones en otros lugares; incluir en el equipo de dirección a gente de fuera; mantener relaciones permanentes con centros de investigación y contactos con personas de talento.

Mejorar el rombo nacional

A las empresas les es indispensable generar un entorno nacional que sea una buena plataforma para el éxito internacional. Incumbe a la empresa desempeñar un papel activo en la formación de un «clúster» y trabajar con los compradores, proveedores y canales de su nación para ayudarles a mejorar y ampliar sus propias ventajas competitivas. Por ejemplo, para mejorar la demanda interior, los fabricantes japoneses de instrumentos, encabezados por Yamaha, Kawai y Suzuki, han establecido escuelas de música. Del

mismo modo, las empresas pueden animar y apoyar a los proveedores nacionales que suministran importantes elementos especializados: por ejemplo, pueden alentarles a competir a nivel mundial. La vitalidad y fuerza del clúster nacional no puede sino mejorar el ritmo de innovación y superación de la empresa.

En casi todo sector competitivo, las principales empresas toman también medidas inequívocas para crear factores especializados, tales como los recursos humanos, los conocimientos científicos o la infraestructura. En sectores como los de los tejidos de lana, las losetas cerámicas y el material de iluminación, las asociaciones sectoriales italianas invierten en información de mercado, tecnología de producción e infraestructura común. Las empresas pueden también acelerar la innovación ubicando su sede central y otras actividades clave allí donde hay una concentración de compradores evolucionados, proveedores importantes o mecanismos especializados de creación de factores, como universidades o laboratorios.

Saludar la rivalidad nacional

Para competir mundialmente, las empresas necesitan unos rivales nacionales capaces y una rivalidad interior vigorosa. Actualmente, y en especial en Estados Unidos y Europa, los directivos acostumbran a quejarse de que la competencia es excesiva y a argumentar en favor de fusiones y absorciones que creen economías de escala y masa crítica. La queja es natural, pero el razonamiento es claramente erróneo. Una vigorosa rivalidad nacional crea una ventaja competitiva sostenible. Además, es mejor crecer internacionalmente que dominar el mercado interior. Si una empresa desea crecer por fusión, la compra de una firma extranjera puede acelerar su mundialización y completar sus ventajas o compensar sus desventajas nacionales, por lo que es mucho mejor que la fusión con un fuerte competidor nacional.

Internacionalizarse para aprovechar las ventajas selectivas de otras naciones

En busca de estrategias mundiales, muchas empresas abandonan hoy su «rombo nacional». Sin duda alguna, adoptar una perspectiva mundial es importante para la creación de una ventaja competitiva. Pero confiar en actividades extranjeras que suplanten a las nacionales es siempre una solución mediocre. Innovar para compensar las desventajas locales en factores de producción es mejor que abastecerse fuera o subcontratar; impulsar el desarrollo de proveedores y compradores nacionales es mejor que confiar solamente en los extranjeros. A menos que los fundamentos críticos de la competitividad estén presentes en el mercado nacional, las empresas no mantendrán la

ventaja competitiva a largo plazo. El objetivo debe ser mejorar las capacidades de origen nacional de manera que las actividades extranjeras, sean un mero complemento selectivo que contribuya a la ventaja competitiva conjunta.

El enfoque correcto de la mundialización es orientarla a aprovechar selectivamente las fuentes de ventaja existentes en los rombos de otras naciones. Por ejemplo, identificar compradores evolucionados en otros países ayuda a la empresa a conocer diferentes necesidades y la obliga a adoptar un ritmo más rápido de innovación. Por favorable que sea el rombo nacional, no hay que olvidar que también en otras naciones están en marcha labores de investigación importantes. Para aprovecharse de las investigaciones extranjeras, a las empresas les conviene situar personal de alta calidad en bases exteriores y fomentar un buen nivel de esfuerzo científico. Para obtener resultados de sus iniciativas de investigación en el extranjero, las empresas deben también permitir el acceso a sus propias ideas, sabiendo que la ventaja competitiva nace de la mejora continua, no de la protección de los secretos actuales.

Utilizar alianzas solo selectivamente

Las alianzas con empresas extranjeras se han convertido en la panacea de moda: representan una solución tentadora para la empresa que, sin renunciar a la independencia, quiere beneficiarse de las ventajas de una firma extranjera o evitar riesgos. Sin embargo, en realidad, aunque las alianzas pueden traer ventajas selectivas, siempre imponen costes notables: implican la coordinación de dos explotaciones separadas, la conciliación de objetivos con una entidad independiente, la creación de un competidor y la renuncia a unos beneficios. Estos costes acaban haciendo que muchas alianzas sean acuerdos transitorios de corto plazo, en lugar de relaciones estables de largo plazo.

Y lo que es más importante, establecer alianzas como parte fundamental de la estrategia llevará la empresa a la mediocridad, no al liderazgo internacional. Una empresa no puede confiar en otra empresa, extranjera e independiente, en lo referente a los conocimientos y activos que son esenciales para su ventaja competitiva. Como mejor se utilizan las alianzas es como instrumentos selectivos empleados con carácter temporal o en relación con actividades no esenciales.

Situar la base de operaciones en un país que propicie la ventaja competitiva

Entre las decisiones más importantes de una empresa multinacional diversificada está la de dónde situar la sede principal de cada una de sus unidades de negocio. Una empresa puede situar en diferentes países la base de operaciones de sus diferentes negocios. En definitiva, la ventaja competitiva se crea en la nación-sede: es donde se determina la

estrategia, se crea la tecnología esencial del producto y del proceso y tiene lugar una masa crítica de producción. Las circunstancias de ese país deben favorecer la innovación; de lo contrario, la empresa no tiene más elección que trasladar su base de operaciones a un país que estimule la innovación y que proporcione mejor entorno para la competitividad mundial. No existen remedios a medias: el equipo directivo debe trasladarse también.

El papel de liderazgo

Son muchas las empresas y altos directivos que tienen una percepción errónea de la naturaleza de la competencia y de la tarea que tienen ante sí, pues se centran en mejorar los resultados financieros, en solicitar ayuda al Estado, en buscar estabilidad y en reducir el riesgo a través de alianzas y fusiones.

Las realidades competitivas actuales exigen liderazgo. Los líderes creen en el cambio; activan a su gente para que innove continuamente; reconocen la importancia de su propio país como parte integrante de su éxito competitivo y trabajan para mejorarlo. Y lo que es más importante, los líderes reconocen la necesidad de presión y desafío. Están dispuestos a alentar políticas y normas estatales apropiadas, aunque no sean agradables, lo que a menudo les granjea el título de «estadistas», aunque pocos se ven a sí mismos como tales. Están preparados para sacrificar la vida fácil por la dificultad y, en definitiva, por la ventaja competitiva continua. Este debe ser el objetivo, tanto para las naciones como para las empresas: no simplemente sobrevivir, sino lograr la competitividad internacional. Y no solo una vez, sino continuamente.

7

Clústers y competencia

Nuevos objetivos para empresas, Estados e instituciones[38]

Michael E. Porter

En las reflexiones sobre la competencia y la estrategia a nivel de la empresa, el elemento dominante ha sido lo que pasa dentro de ésta. Por su parte, las reflexiones sobre la competitividad de las naciones y las regiones se han centrado en la economía en conjunto, considerando que la política económica nacional es el factor dominante. Tanto en la competencia como en la competitividad, se ha dejado casi de lado el papel de la ubicación y, en todo caso, se tiende a pensar que su importancia decrece.[39] La mundialización permite a las empresas aprovisionarse de capital, bienes y tecnología en cualquier lugar del mundo, y ubicar sus actividades en el lugar que resulte más económico. Se tiene la impresión de que los Estados están perdiendo en favor de fuerzas mundiales la capacidad de influir sobre la competencia.

Esta opinión, aunque esté muy extendida, no encaja con la realidad competitiva. En *La ventaja competitiva de las naciones* (1990), presenté una teoría de la competitividad nacional, regional y local en el contexto de una economía mundial. En esta teoría, los clústers desempeñaban una función muy destacada. Los clústers o cúmulos (*clústers*, en inglés) son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas (por ejemplo, universidades, institutos de normalización, asociaciones comerciales) que compiten pero que también cooperan. En su carácter de masas críticas de inusual éxito competitivo en áreas de actividad determinadas, los clústers son una característica llamativa de todas o casi todas las economías nacionales, regionales e incluso metropolitanas, en especial las de los países más avanzados económicamente.

Aunque el fenómeno de los clústers, de una u otra forma, ha sido tenido en cuenta y analizado en diferentes obras, no es posible entenderlos fuera de una teoría más general de la competencia y de la influencia de la ubicación en la economía mundial. (Véase el recuadro «Antecedentes históricos y culturales de la teoría de los clústers», pág. 275). El hecho de que en las economías nacionales predominen los clústers, no empresas aisladas ni sectores aislados, da ideas importantes acerca de la naturaleza de la competencia y el papel de la ubicación en la ventaja competitiva. Aun cuando las razones que en el pasado

condujeron a la formación de clústers hayan perdido importancia a causa de la mundialización en curso, el nuevo papel que aquéllos desempeñan en la competencia es cada vez más importante en el marco de una economía basada en los conocimientos, cuyo dinamismo y complejidad no deja de aumentar.

El concepto de clúster es una nueva manera de ver las economías nacionales, regionales y urbanas, y deja entrever nuevas funciones para las empresas, los poderes públicos y demás instituciones que se están esforzando para mejorar la competitividad. La presencia de los clústers significa que buena parte de la ventaja competitiva se encuentra fuera de la empresa, incluso fuera del sector: en las *ubicaciones* de sus unidades de explotación. Las probabilidades de crear una gestora de fondos de inversión de categoría internacional son mucho mayores en Boston que en ningún otro lugar. Lo mismo cabría decir, en el caso de las empresas textiles, de Carolina del Norte y del Sur; en el caso de las empresas de automóviles de gran rendimiento, de Alemania; y en el caso de las empresas de zapatos de moda, de Italia.

La importancia de los clústers supone para la dirección tareas nuevas, cosa que raramente se reconoce. Las empresas, tienen un interés tangible en el entorno en que están situadas, y no solo por los impuestos, los costes de la electricidad o los niveles salariales. La salud del clúster es importante para la salud de la empresa. Una empresa puede extraer beneficios de la presencia de competidores locales. Las asociaciones comerciales pueden ser un factor competitivo, y también pueden serlo los grupos de presión y las entidades sociales.

Los clústers también dan lugar a nuevas funciones para el Estado. Cada vez se tiene un mejor conocimiento de las políticas macroeconómicas más adecuadas para fomentar la competitividad, pero esas políticas, aun siendo necesarias, no son suficientes. La influencia más decisiva del Estado se da en el nivel microeconómico. Retirar los obstáculos al crecimiento y mejorar los clústers existentes y los que vayan surgiendo debería ser una prioridad. Los clústers son un motor de las exportaciones y un imán de la inversión extranjera. Constituyen un foro en el cual se pueden establecer nuevas formas de diálogo entre las empresas, los organismos públicos y las instituciones (escuelas, universidades, empresas de suministros públicos).

El conocimiento de la teoría de los clústers ha avanzado y se sigue extendiendo desde que se publicó *La ventaja competitiva de las naciones*, hecho que dio pie a la aparición de un creciente número de iniciativas formales de creación de clústers en los entornos urbanos, regionales, nacionales y supranacionales (como, por ejemplo, en Centroamérica). En este ensayo, evaluaré el estado actual de los conocimientos relativos a los clústers, la función que éstos desempeñan en la competencia, y sus consecuencias. Describiré la teoría de los clústers, su proceso de crecimiento y decadencia, el papel que han de desempeñar el sector privado, el sector público y las demás instituciones en la mejora de los clústers y algunas de las consecuencias que éstos tienen en la estrategia de las empresas. Por último, basándome en mi experiencia como participante en numerosos

estudios e iniciativas de este tipo, así como en los trabajos de otros autores, exploraré las mejores vías para organizar estas iniciativas dirigidas a catalizar una mejora económica positiva. (Al final de este capítulo se incluye una extensa bibliografía sobre los clústers y sobre las iniciativas relacionadas con ellos).

¿Qué es un clúster?

Un clúster o cúmulo es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí. Por su dimensión geográfica, un clúster puede ser urbano, regional, nacional o incluso supranacional.[40] Los clústers adoptan varias formas, dependiendo de su profundidad y complejidad, pero la mayoría de ellos comprenden empresas de productos o servicios finales, proveedores de materiales, componentes, maquinaria y servicios especializados, instituciones financieras y empresas de sectores afines. En los clústers también suelen integrarse empresas que constituyen eslabones posteriores de la cadena (es decir, canales de distribución o clientes); fabricantes de productos complementarios; proveedores de infraestructura; las instituciones públicas y privadas que facilitan formación, información, investigación y apoyo técnico especializado (universidades, grupos de reflexión, entidades de formación profesional) y los institutos de normalización. Los organismos del Estado que influyen significativamente en un clúster pueden considerarse parte de él. Por último, en muchos clústers están incorporadas asociaciones comerciales y otros organismos colectivos de carácter privado que apoyan a los miembros del clúster. (Véase el recuadro «Antecedentes históricos e intelectuales de la teoría de los clústers», pág. 275.)

Para identificar los elementos que integran un clúster es necesario comenzar por una gran empresa o concentración de empresas similares y observar los niveles superiores e inferiores de la cadena vertical de empresas e instituciones. La siguiente etapa consiste en observar en horizontal para identificar sectores que pasan por canales similares o que producen bienes o servicios similares. Las cadenas horizontales adicionales de sectores pueden identificarse en función del empleo de tecnologías o materiales especializados similares o en función de otros nexos de relación correspondientes a la oferta. La siguiente etapa después de la identificación de los sectores y empresas que forman parte del clúster consiste en ver qué instituciones le proporcionan los conocimientos, tecnologías, información, capital o infraestructuras especializadas, y en qué organismos colectivos están integrados sus miembros. La última etapa consiste en identificar los órganos de la Administración y otros cuerpos normativos que influyen significativamente en los componentes del clúster.

Las figuras 7.1 y 7.2 presentan diagramas esquemáticos del clúster italiano de la moda y del calzado de cuero y del clúster californiano del vino. Aunque ninguno de los dos diagramas puede incorporar todas las entidades que componen los respectivos

clústers, sí que ilustran importantes atributos de éstos. La figura 7.1, por ejemplo, muestra las diversas cadenas de sectores afines que participan en el clúster de la moda y el calzado de cuero de Italia, entre los que están los relacionados con los diferentes tipos de productos de cuero (productos complementarios, materiales comunes, tecnologías similares), diferentes tipos de calzado (canales comunes, materiales y tecnologías similares) y diferentes tipos de productos de moda (productos complementarios). Estos sectores también emplean medios de marketing comunes, y compiten con imágenes similares en segmentos similares de clientes. La extraordinaria fortaleza de este clúster se puede atribuir, por lo menos en parte, a las múltiples conexiones y sinergias de que disfrutan las empresas italianas.

FIGURA 7.1
El clúster italiano de la moda y el calzado

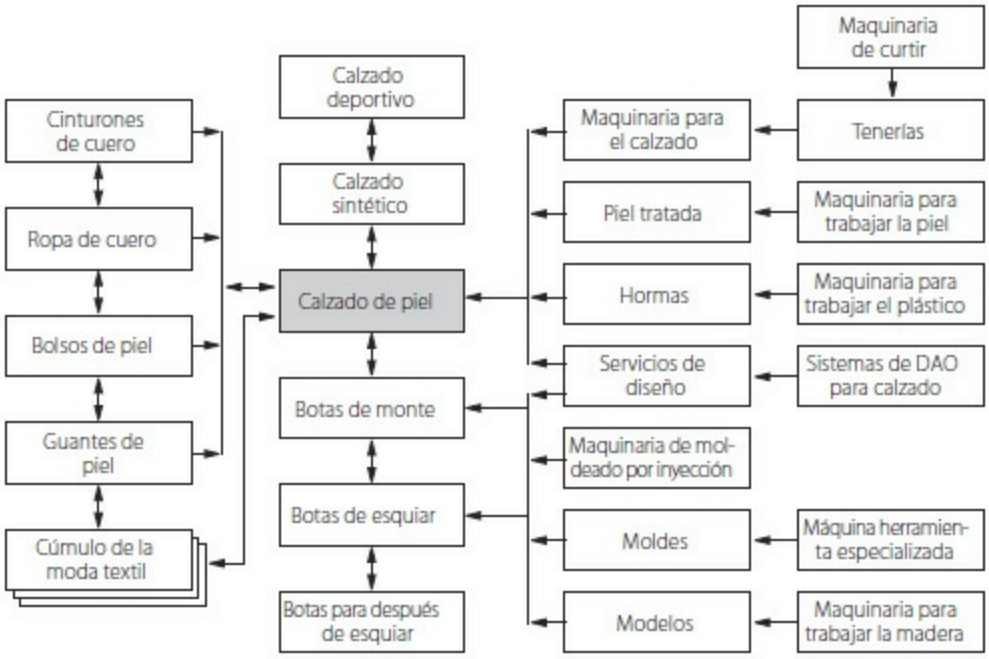
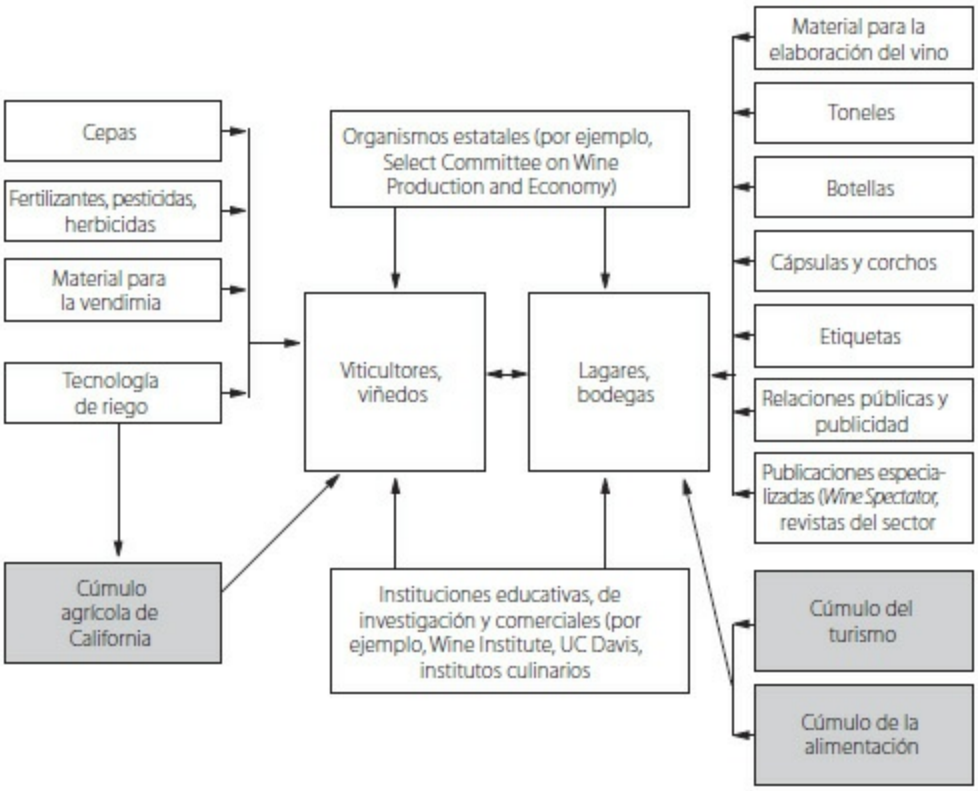


FIGURA 7.2
El clúster californiano del vino



Fuentes: investigación llevada a cabo por los alumnos del MBA de Harvard R. Alexander, R. Arney, N. Black, E. Frost y A. Shivananda.

En el clúster californiano del vino hay un gran complemento de sectores auxiliares, tanto para la elaboración del vino como para el cultivo de la vid. Por el lado de los viticultores, existen grandes conexiones con el gran clúster agrícola de California. Por el de los vinicultores, el clúster tiene grandes relaciones con los sectores de la restauración y la alimentación (productos complementarios) y con el clúster del turismo de Napa y de otras regiones vinícolas del estado californiano. La figura 7.2 también muestra la gran cantidad de instituciones locales que están relacionadas con el vino, por ejemplo, el programa de viticultura y enología de la Universidad de California en Davis, de renombre mundial, y los comités especiales del Senado y la Asamblea de California.

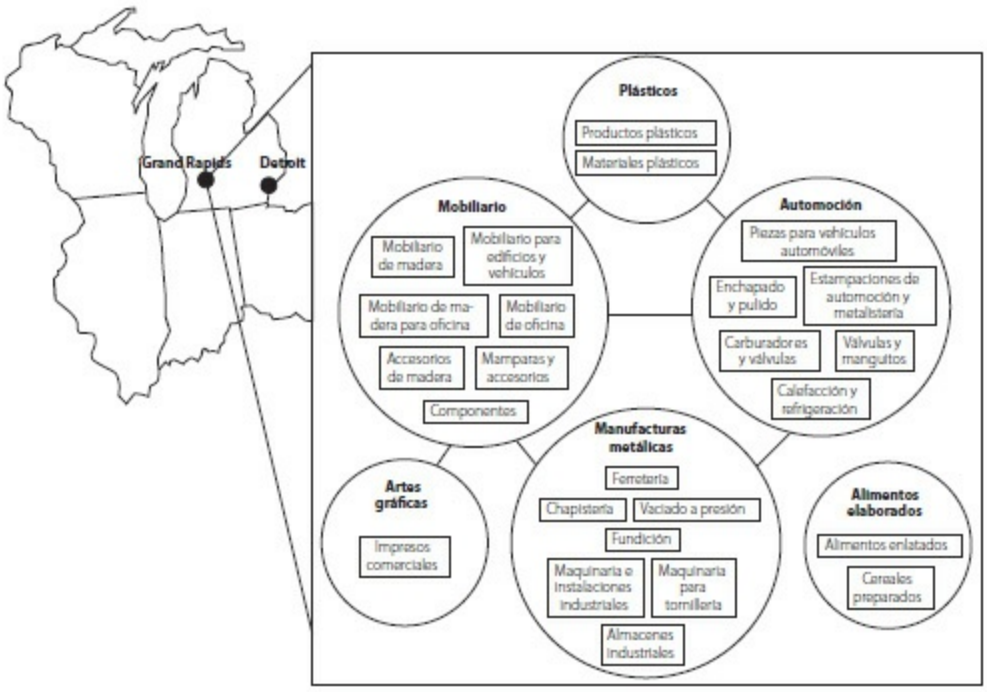
Establecer las fronteras de los clústers suele ser cuestión de grado y requiere un proceso creativo apoyado en el conocimiento de las relaciones de complementariedad más importantes que existen entre los sectores y las instituciones. La fuerza de estas relaciones y la importancia que tienen para la productividad y la innovación son los factores que determinan los límites definitivos. El clúster del mobiliario, ubicado en Grand Rapids, Michigan, ilustra el tipo de opciones que se han de tomar a la hora de delimitar las fronteras de las agrupaciones (véase la figura 7.3). Los muebles y mamparas de oficina son claramente parte del clúster, al igual que los asientos para estadios, aulas y vehículos. Estos productos tienen importantes aspectos comunes en

cuanto a características, componentes y tecnología. Las empresas cercanas de productos metálicos, de plásticos y de artes gráficas son los proveedores del clúster. Estos sectores proveedores también pueden formar parte de otros clústers, porque tienen clientes en otras industrias, como la automovilística. Especialmente en el caso de las piezas de metal, la preexistencia de proveedores de la industria automovilística que atendían al cercano clúster de la automocion de Detroit ha tenido un importante efecto de apoyo en el desarrollo del clúster del mobiliario. Las fronteras de un clúster deben abarcar a todas las empresas, sectores y entidades que tengan entre sí relaciones sólidas, ya sean verticales, horizontales o institucionales; aquellas cuyas relaciones sean débiles o inexistentes pueden quedar al margen sin problema alguno.[41]

Los clústers que se identifican con un gran sector, como por ejemplo «fabricación industrial» o «bienes de consumo» o «alta tecnología», están concebidos en términos excesivamente generales. Esos grandes agregados muestran, en el mejor de los casos, unas débiles conexiones entre los sectores que los integran. Hablar de las limitaciones y los cuellos de botella del clúster, si se trata un superclúster de ese tipo, es caer en generalidades. En el otro extremo, etiquetar a un sector individual como clúster supone pasar por alto las importantísimas relaciones intersectoriales e institucionales que afectan en gran medida a la competitividad.[42]

Hay clústers en muchos tipos de sectores, en campos grandes y pequeños, e incluso en algunas actividades empresariales locales, como restaurantes, concesionarios de automóviles y tiendas de antigüedades. Están presentes en economías grandes y pequeñas, en áreas rurales y urbanas, y en diferentes niveles geográficos (por ejemplo, países, regiones, zonas metropolitanas y ciudades). Los hay en economías avanzadas y en economías en vías de desarrollo, aunque los de aquéllas suelen estar mucho mejor desarrollados.

FIGURA 7.3
Principales clústers de Grand Rapids



Las fronteras de los clústers raramente encajan bien en los sistemas tradicionales de clasificación de las actividades económicas, que no incluyen importantes agentes institucionales y tampoco captan las relaciones existentes entre los diferentes sectores. Los clústers suelen estar compuestos por una serie de sectores productores de materiales, maquinaria, productos finales y servicios, y que normalmente suelen estar clasificados en categorías diferentes. Suelen comprender (o pueden comprender) actividades tradicionales y actividades de alta tecnología. Los clústers, por lo tanto, representan una forma diferente de organizar los datos económicos y de observar la economía.

Como las diversas partes de un clúster suelen pertenecer a diferentes categorías de la tradicional clasificación de las industrias y servicios, es posible que clústers muy importantes queden difuminados u ocultos. En Massachusetts, por ejemplo, hay más de 400 empresas, con 39.000 puestos de trabajo muy bien remunerados, que están relacionadas de una forma u otra con los aparatos médicos. Sin embargo, este clúster ha permanecido durante mucho tiempo oculto, enterrado en categorías sectoriales diferentes que se solapaban, como la de los aparatos electrónicos y la de los productos de plástico. Los ejecutivos del clúster nunca se habían reunido, a pesar de que las empresas compartían muchas limitaciones, problemas y oportunidades. Posteriormente hablaremos de cómo se descubrió este clúster, cómo se organizó una asociación, MassMedic, y cómo se estableció un productivo diálogo con las autoridades.

Los clústers varían en tamaño, amplitud y fase de desarrollo. Algunos están compuestos principalmente por empresas de pequeñas y medianas dimensiones (por ejemplo, el clúster italiano del calzado o el del mobiliario de hogar de Carolina del Norte[43]). En otros participan empresas grandes y pequeñas (por ejemplo, el clúster de

Hollywood o el clúster alemán de la química). Algunos giran en torno a universidades investigadoras, mientras que otros no tienen conexiones importantes con la universidad[44]. Estas diferencias en la naturaleza de los clústers se corresponden con diferencias en la estructura de los sectores que los componen. Los clústers más desarrollados tienen una constelación de proveedores más nutrida y especializada, una gama más amplia de sectores afines y un conjunto más extenso de instituciones auxiliares.

Las fronteras de los clústers evolucionan constantemente en la medida en que aparecen nuevas empresas y sectores, en que los sectores establecidos se contraen o decaen y en que las instituciones se desarrollan y cambian. Los avances técnicos y comerciales engendran nuevos sectores, crean nuevos vínculos o alteran los mercados a los que se atiende. Los cambios de las leyes y reglamentos también modifican las fronteras, como ha sido el caso, por ejemplo, en las telecomunicaciones y el transporte.

Es posible examinar los clústers en diferentes niveles de agregación, lo que permite sacar a la luz diferentes cuestiones. En California, por ejemplo, hay un gran clúster agrícola. La cartografía y el análisis de este clúster amplio iluminan varias cuestiones importantes relativas a la competencia. El clúster del vino, que ya ha sido presentado, está incluido en él. El análisis realizado en este nivel revela problemas más específicos y distintivos (por ejemplo, la relación con los clústers del turismo).

La definición de un clúster puede ser diferente en sus diversas ubicaciones, dependiendo de los segmentos en los cuales compitan las empresas encuadradas en él y de las estrategias que empleen. El clúster multimedia del bajo Manhattan, por ejemplo, está compuesto principalmente por proveedores de contenido y empresas de sectores afines, como el de la edición, la radio y televisión y las artes visuales. El clúster multimedia de la bahía de San Francisco, por el contrario, contiene muchas empresas productoras de aparatos y programas informáticos, es decir, empresas que proporcionan la tecnología necesaria.

¿Qué motivos hay para analizar los sistemas económicos a través de la lente de los clústers en vez de recurrir a agregados más tradicionales: las empresas, los sectores de producto o los grandes sectores como son la industria y los servicios? En primer lugar, porque los clústers tienen más que ver con la naturaleza de la competencia y las fuentes de la ventaja competitiva. En los clústers, que son más amplios que los sectores, se pueden captar importantes relaciones, complementariedades e influencias indirectas en cuestión de tecnología, conocimientos prácticos, información, marketing y necesidades de los clientes, que se extienden entre diversas empresas y sectores. Como se explicará posteriormente, estas conexiones son esenciales para la competencia, para la productividad y, sobre todo, para la orientación y el ritmo de la formación de nuevas empresas y de la innovación. La mayoría de los integrantes de un clúster no compiten directamente entre sí, sino que atienden a diferentes segmentos. Sin embargo, comparten muchas necesidades y oportunidades y han de hacer frente a muchas limitaciones y

obstáculos a la productividad comunes a todos. Observar a un grupo de empresas e instituciones desde la perspectiva del clúster permite apreciar las oportunidades de coordinación y mejora mutua en áreas de interés común, sin que ello ponga en peligro la competencia, ni la distorsione, ni debilite la intensidad de la rivalidad. El clúster constituye un foro constructivo y eficaz para el diálogo entre las empresas afines y sus proveedores, las autoridades y otras instituciones. Las inversiones públicas y privadas para mejorar la situación de los clústers benefician a muchas empresas.

En cambio concebir el mundo económico como formado por sectores restringidos, como el de los productos de automoción, suele degenerar en la constitución de grupos de presión que luchan por conseguir subvenciones y exenciones fiscales para las empresas participantes. Las inversiones públicas resultantes traen menos beneficios secundarios a otros sectores y, por lo tanto, pueden distorsionar los mercados. Como una gran proporción de los componentes del sector compiten directamente entre sí, se corre el peligro de que pierda fuerza la rivalidad. Las empresas también tienen dudas sobre la conveniencia de participar en estas agrupaciones sectoriales, porque temen ayudar a competidores directos. Una perspectiva de sector tiende, pues, a distorsionar la competencia, mientras que una perspectiva de clúster tiende a potenciarla. Volveré a insistir en estas cuestiones cuando explore las consecuencias que tienen los clústers para las empresas y los Estados.

Antecedentes históricos y culturales de la teoría de los clústers

Los clústers o cúmulos forman parte del paisaje económico desde hace mucho tiempo; las concentraciones geográficas de artesanos y empresas dedicados a una actividad existen desde hace siglos. No obstante, es lícito afirmar que entonces la función de los clústers era más limitada. En la actualidad, a diferencia de lo que ocurría en el pasado, la profundidad y la anchura de los clústers han ido aumentando al evolucionar la competencia y crecer la complejidad de las economías nacionales. La mundialización, junto con la creciente importancia de los conocimientos, ha modificado el papel que desempeñan los clústers en la competencia.

Los antecedentes intelectuales de la teoría de los clústers se remontan, por lo menos, a Alfred Marshall, que incluyó un fascinante capítulo sobre los factores externos de las áreas industriales especializadas en su obra *Principles of economics*(publicada originalmente en 1890). Durante los 50 primeros años del presente siglo, la geografía económica era una especialidad reconocida, que tenía numerosas obras teóricas. Sin embargo, con la llegada de la economía neoclásica de mediados de siglo, la ubicación se apartó del núcleo de interés de la economía. Más

recientemente, los rendimientos crecientes han empezado a ocupar un lugar central en las nuevas teorías sobre el crecimiento y el comercio internacional, y el interés por la geografía económica ha recuperado pujanza.[a]

En las obras sobre economía de la empresa la atención prestada a la geografía o la ubicación también ha sido mínima. Cuando abordaban la cuestión, los autores se limitaban a valorar la importancia de las diferencias culturales y de otro tipo a la hora de hacer negocios en varios países. La ubicación de la empresa ha sido considerada como una cuestión muy concreta que compete a la gestión de explotación. El reciente interés por la mundialización ha hecho que se tienda a ver en la ubicación un tema cuya trascendencia ha disminuido y va a seguir disminuyendo.

Algunos trabajos han reconocido la importancia del fenómeno de los clústers y arrojado luz sobre él. Entre ellos se pueden mencionar los que se ocupan de los polos de crecimiento y las conexiones con eslabones anteriores y posteriores de la cadena[b], las economías de aglomeración[c], la geografía económica[d], la economía urbana y regional[e], los sistemas de innovación nacionales[f], la ciencia regional[g], los distritos industriales[h] y las redes sociales[i].

Los escritos sobre economía urbana y ciencia regional se centran en las economías generales de las aglomeraciones urbanas, que se reflejan en la infraestructura, las comunicaciones, el acceso a factores de producción, el tejido industrial diversificado y los mercados disponibles en las áreas urbanas densas. Aparentemente, estas economías, que son independientes del tipo de empresas y clústers existentes en la zona, donde más importancia parecen tener es en los países en vías de desarrollo. No obstante, y en conjunto, las economías generales de las aglomeraciones urbanas están perdiendo importancia, en la medida en que la apertura del comercio internacional y la reducción de los costes de comunicación y transporte permiten un acceso más sencillo a los factores y mercados, y en la medida en que crece el número de zonas y países que desarrollan infraestructuras comparables[j].

Otros estudios se centran en las concentraciones geográficas de empresas que operan en campos determinados, que pueden ser interpretadas como un caso especial de clústers. Los distritos industriales a la italiana, en los que empresas de pequeñas y medianas dimensiones dominan una economía local, prevalecen en algunos tipos de sectores. En otros, la regla es una mezcla de grandes empresas nacionales, grandes empresas extranjeras y una amplia variedad de empresas pequeñas.

Algunos clústers tienen su centro en una universidad investigadora, mientras que otros se apoyan poco en los recursos de las instituciones tecnológicas formales. Los clústers surgen tanto en sectores de alta tecnología como en sectores tradicionales, tanto en sectores industriales como en sectores de servicios. De

hecho, es frecuente que en un mismo clúster se den esos cuatro elementos: alta tecnología, baja tecnología, industria y servicios. Algunas regiones tienen un único clúster dominante, mientras que otras tienen varios. Existen clústers en países avanzados y en países en vías de desarrollo, aunque la poca profundidad de los clústers de estos últimos es una de las limitaciones más características a las que su desarrollo debe hacer frente.

No obstante, ha habido estudios preliminares que nos han ayudado a comprender el influjo que tienen los clústers en la competencia. Las obras sobre las economías de aglomeración destacan la reducción de los costes de los factores, la especialización de éstos gracias a la amplitud del mercado local y las ventajas de una ubicación próxima a los mercados. Los trabajos sobre el desarrollo económico se centran en la demanda y la oferta inducidas, elemento que influye indiscutiblemente en la formación de clústers. Las consecuencias normativas de la idea de los vínculos con los eslabones anteriores y posteriores de la cadena, sin embargo, destacan la necesidad de crear sectores que tengan conexiones con muchos otros. La teoría de los clústers, por el contrario, aboga por potenciar las concentraciones emergentes de empresas y por fomentar el desarrollo de aquellos campos que tengan lazos más fuertes con cada clúster o efectos mayores dentro de él.

En general, la mayoría de las teorías del pasado se ocupaban de determinados aspectos de los clústers, o de determinados tipos de clústers. Buena parte de los argumentos tradicionales basados en las economías de aglomeración han perdido significado como consecuencia de la mundialización de las fuentes de suministro y de los mercados. Sin embargo, la economía moderna, basada en el conocimiento, atribuye a los clústers una función mucho más rica.

Solo ahora se está empezando a reconocer que los clústers desempeñan un importante papel en la competencia. Para comprender este papel es necesario insertar aquéllos en una teoría amplia y dinámica de la competencia, que incluya tanto los costes como la diferenciación y tanto la eficiencia estática como la mejora continua y la innovación, y que reconozca la existencia de mercados mundiales de factores y productos. Entre las más importantes economías de aglomeración están las derivadas de la eficiencia dinámica, no estática, que giran en torno a la innovación y al ritmo de aprendizaje. Los clústers desempeñan en la economía moderna una función más compleja e integral de lo que se había reconocido hasta el momento.

Los clústers, por lo tanto, constituyen una forma multiorganizativa importante, tienen una influencia importantísima en la competencia y son una característica muy destacada de las economías de mercado. El estado de los clústers de una nación da claras indicaciones sobre su potencial productivo y sobre las limitaciones

de su desarrollo futuro. La función que desempeñan los clústers en la competencia trae importantes consecuencias para las empresas, para el Estado y para otras instituciones.

---

a. Véase Krugman (1991 A, 1991 B).
b. Hirschman (1958).
c. Existen numerosas obras sobre las aglomeraciones, entre las que cabe destacar Weber (1929); Lösch (1954); Harris (1954); Isard (1956); Lloyd y Dicken (1977); Goldstein y Gronberg (1984); Rivera-Batiz (1988); McCann (1995B); Ciccone y Hall (1996); y Fujita y Thisse (1996).
d. Véase Storper y Salais (1997 A, 1997 B); Storper (1997); Amin y Thrift (1992); y los trabajos de Storper, Gertler, Mair, Swyngedouw y Cox recogidos en Cox (1997).
e. Scott (1991); Glaeser, Kallal, Sheinkman y Shleifer (1992); Glaeser (1994); Henderson (1994); Glaeser, Scheinkman y Shleifer (1995); Henderson, Kuncoro y Turner (1995); y Henderson (1996) son algunos ejemplos interesantes.
f. Véase Bengt-Åke (1992); Dosi, Gianetti y Toninelli (1992); Nelson (1993); y Cimoli y Dosi (1995).
g. Véase, por ejemplo, Giarratani (1994) y Markusen (1995 A).
h. Entre estas obras cabe mencionar el trabajo de Piore y Sabel (1984); Becattini (1987); Pyke, Becattini y Sengenberger (1990); Pyke y Sengenberger (1992); y Harrison (1992).
i. Véase, por ejemplo, Burt (1997); Granovetter (1985); Henton, Melville y Walesh (1997); Nohria (1992); Perrow (1992); Putnam, Leonardi y Nanetti (1993); Fukuyama (1995); y Harrison y Weiss (1998).
j. Harrison, Kelley y Grant (1996) han preparado una imaginativa prueba con la que verificar la importancia relativa que las economías debidas a la organización industrial y a la urbanización tienen en la difusión de innovaciones en el campo de la mecanización de metales, y han descubierto que los efectos de la urbanización son más significativos. Reconocen, sin embargo, que la prueba dista mucho de ser definitiva, porque, entre otras razones, han elegido unas innovaciones aplicables con carácter muy general (no innovaciones especializadas) en un campo que no está concentrado geográficamente. Ciertamente, la metalistería no es en sí un clúster, sino que suele formar parte de otros clústers.

Ubicación y competencia

En las últimas décadas, la reflexión sobre los efectos que tiene la ubicación en la competencia se ha basado en una concepción relativamente simple de cómo compiten las empresas. La competencia ha sido entendida como fundamentalmente estática y basada en la minimización de los costes dentro de una economía nacional relativamente cerrada. Aquí, la ventaja comparativa en factores de producción (mano de obra o capital) o, en los análisis más recientes, las economías de escala son determinantes.

Sin embargo, esta concepción no refleja la realidad de la competencia. La competencia es dinámica y se basa en la innovación y en la búsqueda de diferencias estratégicas. Hay tres hechos que contribuyen a reducir la importancia de la provisión de factores: la oferta de factores de producción es mayor, al haber aumentado el número de países abiertos a la economía mundial; los mercados nacionales e internacionales de factores son más eficientes; y la intensidad de la competencia por los factores ha disminuido. Ahora, el estrechamiento de las relaciones con los compradores, los proveedores y otras instituciones está sirviendo no solo para conseguir más eficiencia sino para incrementar el ritmo de mejora y de innovación. Si la integración vertical extensiva (por ejemplo, la producción interna de piezas, servicios o formación) fue quizá la norma en el pasado, ahora, en un entorno más dinámico, la integración vertical puede que resulte ineficiente, inútil e inflexible.

En esta concepción más amplia y más dinámica de la competencia, la ubicación afecta a la ventaja competitiva por sus efectos sobre la *productividad* y en especial sobre el *crecimiento de la productividad*. La productividad es el valor creado por día de trabajo y por unidad de capital o de recursos materiales empleada. Los propios factores genéricos suelen ser abundantes y fácilmente obtenibles. La prosperidad depende de la productividad con que se empleen y se mejoren los factores en una ubicación concreta.

La productividad y la prosperidad de un lugar no dependen de los sectores en que compiten las empresas en él situadas, sino de cómo compiten. Las empresas pueden ser más productivas en un sector —calzado, agricultura o semiconductores— si emplean métodos especializados y tecnología avanzada y ofrecen productos y servicios únicos. Todos los sectores pueden emplear *alta tecnología*, todos pueden ser intensivos en conocimiento. La expresión alta tecnología, que normalmente se emplea para referirse a campos como la informática o la biotecnología, tiene, pues, una relevancia dudosa. Una expresión más definitoria podría ser *tecnología capacitadora*, que hace referencia a los campos cuyos instrumentos mejoran la tecnología en muchos sectores.

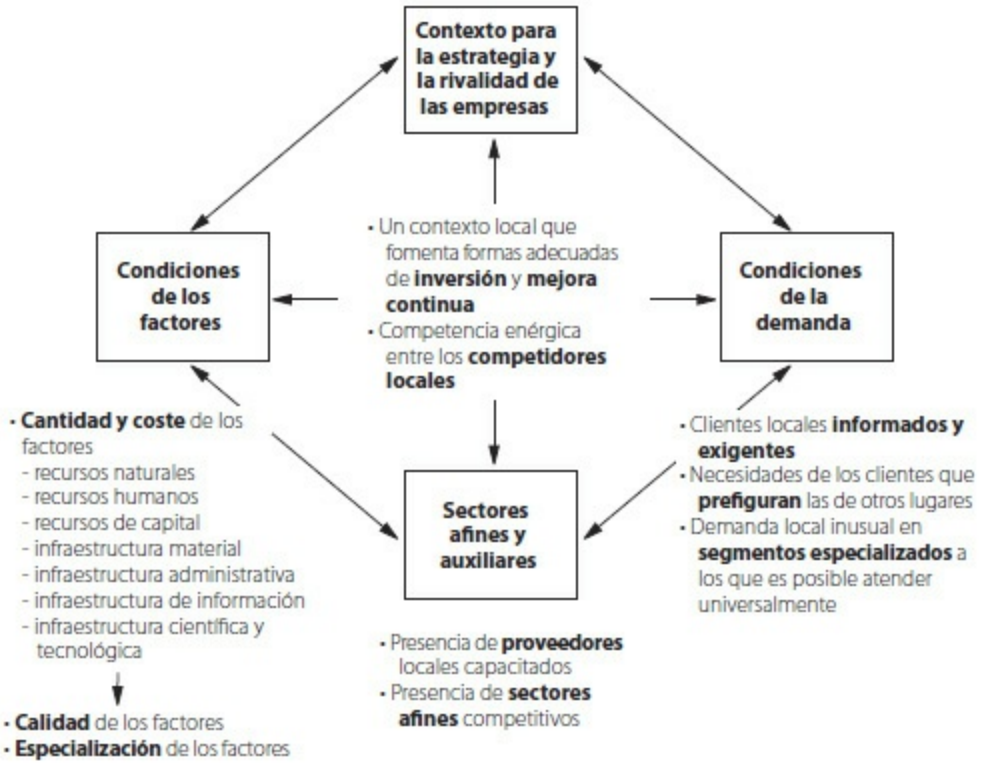
Por el contrario, la mera presencia de la alta tecnología en un sector no garantiza la prosperidad si las empresas son improductivas. Las distinciones tradicionales entre sectores —de alta o de baja tecnología, industriales o de servicios, basados en recursos materiales o basados en el conocimiento— tienen en sí poca relevancia. De lo que se trata es de mejorar la productividad de todos los sectores y elevar la prosperidad tanto directa como indirectamente, porque, al mejorar la productividad de un sector, aumenta también la productividad de otros.

La prosperidad de un lugar depende, por lo tanto, de la productividad de las actividades elegidas por las empresas radicadas en él. Esto determina los salarios que se pueden pagar y los beneficios que se pueden obtener. Las empresas nacionales y extranjeras contribuyen a la prosperidad de un lugar, en función de la productividad de las actividades que llevan a cabo en ese lugar. La presencia de empresas extranjeras avanzadas suele mejorar la productividad de las empresas nacionales, y viceversa.

El refinamiento y la productividad con que compiten las empresas en una ubicación están marcadamente influidos por la *calidad del entorno económico*. Las empresas no pueden emplear avanzadas técnicas logísticas, por ejemplo, si no hay una infraestructura de transporte de gran calidad. Las empresas no pueden competir empleando una estrategia basada en la prestación de un servicio exquisito si no pueden hacerse con personal bien preparado. Las empresas no pueden operar eficientemente si tienen que hacer frente a una cantidad ingente de trámites burocráticos y negociaciones con funcionarios de la Administración, o si están ubicadas en un lugar en el que el sistema judicial no resuelve los pleitos de manera rápida y justa. Todas estas situaciones consumen recursos y tiempo y no contribuyen a mejorar el valor ofrecido al cliente. Los efectos que tienen algunos aspectos del entorno económico, como la red de carreteras, los tipos impositivos y el sistema judicial, influyen en todos los sectores. Estas áreas que afectan a todo el sistema económico (áreas horizontales) pueden representar las limitaciones que obstaculizan la competitividad en las economías en desarrollo. Tanto en el caso de las economías más avanzadas como, cada vez con mayor frecuencia, en el resto del mundo, los aspectos más decisivos del entorno económico son *frecuentemente específicos de cada clúster* (por ejemplo, la presencia de determinados tipos de proveedores o departamentos universitarios). La teoría de los clústers, por lo tanto, juega un importante papel tanto en la estrategia de la empresa como en la política económica.

Captar la naturaleza del entorno económico de una ubicación es difícil, dada la multitud de influencias que la ubicación ejerce sobre la productividad y su crecimiento. En *La ventaja competitiva de las naciones* elaboré un modelo del efecto que tiene la ubicación en la competencia[45], para lo que consideré cuatro elementos interrelacionados que representé gráficamente en forma de rombo (véase la figura 7.4). Resulta conveniente destacar algunos de los elementos de esta estructura, porque son importantes para comprender la función que desempeñan los clústers en la competencia.

FIGURA 7.4
Fuentes de ventaja competitiva de una ubicación



Como muestra la figura 7.4, entre los factores están los activos tangibles (como la infraestructura material), la información, el sistema jurídico y los institutos de investigación universitaria a los que recurren las empresas para competir. Para incrementar la productividad, los factores han de mejorar en eficiencia, calidad y, en última instancia, especialización para determinadas áreas del clúster. Los factores especializados, sobre todo los que resultan esenciales para la innovación y la mejora (por ejemplo, un instituto universitario de investigación especializada), no solo fomentan un nivel elevado de productividad, sino que suelen ser más difíciles de obtener o adquirir en otros lugares.

El contexto de la estrategia y la rivalidad de las empresas se refiere a las reglas, incentivos y normas que rigen el tipo y la intensidad de la rivalidad interior. En las economías que tienen un nivel bajo de productividad hay poca rivalidad. Si hay competencia, se debe a las importaciones; los rivales nacionales, caso de que los haya, se imitan entre sí. El precio es la única variable competitiva, y las empresas reducen los salarios para reducir los costes. Esta competencia entraña una inversión mínima.

La evolución hacia una economía más avanzada requiere el desarrollo de una rivalidad interior vigorosa. La rivalidad debe pasar de la reducción de los salarios a la reducción del coste total, para lo que es necesario mejorar la eficiencia en la producción y en la prestación de servicios. En última instancia, la rivalidad también debe dejar de estar centrada en el coste, para centrarse en la diferenciación. La competencia debe pasar

de la imitación a la innovación y de la inversión baja a la inversión cuantiosa en activos no solo materiales sino también inmateriales: conocimientos y tecnología. Los clústers, como quedará de manifiesto, desempeñan una función esencial en esta transición.

El contexto de la estrategia y la rivalidad se puede desglosar en dos dimensiones primarias. Una de ellas es el entorno en el que se produce la inversión en sus diversas formas. Las formas más avanzadas de competencia y los niveles superiores de productividad requieren un creciente nivel de inversión. La estabilidad macroeconómica y política sienta las bases del contexto en el que se produce la inversión, pero también tienen importancia las políticas microeconómicas: la estructura del sistema fiscal, el sistema de gobierno de las sociedades mercantiles, las normas del mercado laboral que fomentan el perfeccionamiento de los trabajadores y las reglas de la propiedad intelectual y su puesta en práctica, entre otras.

La otra dimensión del contexto de la competencia es la relativa a las políticas del país que afectan a la propia rivalidad. La apertura al comercio exterior y a la inversión extranjera, la presencia de empresas públicas, las reglas de concesión de licencias, la política antimonopolista, la influencia de la corrupción, entre otras cosas, determinan la intensidad de la rivalidad interior. El carácter de ésta también viene determinado por muchos otros aspectos del entorno económico (como la disponibilidad de factores y las condiciones de la demanda).

Las condiciones de la demanda de un país determinan la posibilidad de que sus empresas pasen de ofrecer productos y servicios de imitación y baja calidad a basar su oferta en la diferenciación. Normalmente, en economías de baja productividad, las empresas conocen la demanda en mercados extranjeros. Para avanzar es necesario que se desarrolle un mercado nacional cada vez más exigente. La presencia o aparición de clientes avanzados y exigentes en el mercado nacional obliga a las empresas a mejorar y les permite apreciar las necesidades existentes y las que van apareciendo, lo que es difícil guiándose solo por los mercados extranjeros. La demanda interior también puede poner de manifiesto segmentos de mercado en los cuales las empresas puedan diferenciarse. En una economía mundial, la *calidad* de la demanda interior importa mucho más que su dimensión. Los clústers de sectores conexos desempeñan una función esencial en la determinación de las condiciones de la demanda.

Clústers y ventaja competitiva

Los clústers constituyen uno de los vértices del rombo (sectores afines y auxiliares), pero es mejor verlos como una manifestación de las relaciones existentes entre los cuatro vértices. Los clústers afectan a la competencia en tres aspectos: en primer lugar, incrementan la productividad de las empresas o sectores que los integran; en segundo lugar, incrementan su capacidad de innovar y, con ello, su capacidad de aumentar la productividad; y en tercer lugar, estimulan la creación de nuevas empresas, lo cual apoya

la innovación y expande el clúster. Muchas ventajas de los clústers estriban en las economías externas o influencias indirectas que afectan a empresas y sectores. (Muchas de estas ventajas son también aplicables a las subunidades existentes dentro de las empresas, como la I+D y la producción). Un clúster, por lo tanto, puede definirse como un sistema de empresas e instituciones interconectadas cuyo valor global es mayor que la suma de sus partes.

Como se ha indicado anteriormente, los estudiosos han tratado de explicar las concentraciones de empresas por las economías de aglomeración.[46] Normalmente, se ha interpretado que estas economías surgían bien a nivel de sector, bien a nivel de economía urbana diversificada. Muchos tratamientos de las economías de aglomeración destacan la reducción de costes derivada de la proximidad a los factores de producción o de la proximidad a los mercados. Estas explicaciones, sin embargo, se han visto socavadas por la mundialización de los mercados, tecnologías y fuentes de suministro, por el aumento de la movilidad y por la reducción de los costes de comunicación y transporte. En la actualidad, la naturaleza de las economías de aglomeración ha cambiado, lo mismo que su nivel, que es el de los clústers, no el de los sectores definidos de manera restrictiva.

Las ventajas competitivas de los clústers no son igual de grandes en todos los campos, aunque parece que surgen clústers de manera bastante generalizada en muchos países. En general, cuanto mayores son las ventajas de los clústers y cuanto más susceptibles de comercio son los productos y servicios afectados, menor es el número de ubicaciones viables. La importancia de los clústers aumenta con la complejidad de la competencia, lo que significa que suele aumentar su número con el desarrollo económico de los países.

Los tres efectos positivos que ejercen los clústers sobre la competencia dependen, en cierta medida, de que haya relaciones y comunicaciones personales y existan interacciones entre redes de personas e instituciones. Aunque la presencia de un clúster facilita el surgimiento de estas relaciones y hace que sean más fructíferas, el proceso dista mucho de ser automático. Los mecanismos formales e informales de organización y las normas culturales suelen afectar al desarrollo y funcionamiento de los clústers, como veremos más adelante.

Los clústers y la productividad

Acceso a recursos materiales y humanos especializados

La integración en un clúster puede facilitar o abaratar el acceso a recursos especializados como componentes, maquinaria, servicios empresariales y personal, en comparación con las alternativas: integración vertical, alianzas formales con otras empresas o «importación» de esos recursos desde lugares distantes. El clúster, por lo tanto, representa una forma organizativa espacial que puede convertirse en un instrumento

intrínsecamente más eficiente para reunir recursos, si hay proveedores locales competitivos. Puede ser necesario aprovisionarse fuera del clúster cuando no haya proveedores locales competitivos, pero ésta no es la situación ideal.

Proveerse de recursos en los miembros del clúster (aprovisionamiento «local») tiene unos costes inferiores a los que se han de soportar cuando se recurre a proveedores lejanos (aprovisionamiento «remoto»). El aprovisionamiento local reduce al mínimo las existencias necesarias y elimina los costes y retrasos de la importación. Elimina la tendencia oportunista de los proveedores a poner precios desorbitados e incumplir los compromisos, gracias a la transparencia y a la continuidad de las relaciones con ellos, y gracias también al efecto adverso que una mala actuación tendría en su reputación entre las otras empresas del clúster. El aprovisionamiento local facilita la comunicación, reduce el coste de las adaptaciones y facilita la prestación en común de servicios auxiliares, como la instalación, la eliminación de defectos, la formación del usuario, la resolución de problemas y las reparaciones puntuales. En igualdad de condiciones, por lo tanto, el aprovisionamiento local es preferible al aprovisionamiento remoto, especialmente en el caso de recursos avanzados y especializados que están relacionados con los servicios, la tecnología o la información incorporados al producto. (Nótese que al hablar de proveedores «locales» nos referimos a empresas que tienen una inversión sustancial en recursos técnicos ubicados dentro del clúster, aun cuando la sociedad matriz esté domiciliada en otro lugar.)

Las alianzas formales con proveedores distantes pueden mitigar en parte las desventajas del aprovisionamiento remoto. No obstante, la creación de alianzas formales con empresas, sean distantes o cercanas, introduce complejos problemas de negociación y gobierno y puede inhibir la flexibilidad de la empresa. Las relaciones estrechas e informales que es posible mantener entre las empresas de un clúster local pueden ofrecer una solución superior.

El acceso a los recursos dentro de un clúster también puede ser más eficaz que la integración vertical. Los especialistas externos suelen ser más económicos y más rápidos en responder que las unidades internas, no solo en la producción de componentes, sino también en cuestiones como la formación. La integración formal requiere por parte de la dirección una atención que tal vez fuese mejor dedicar a otros menesteres. Por el contrario, recurrir a proveedores próximos con los cuales la empresa tenga unas relaciones estrechas y especiales da lugar a ventajas de coste y calidad. La proximidad de los proveedores hace posible una cuasi integración vertical muy eficaz, a la vez que ofrece buenos alicientes.

La amplitud de la gama de recursos que se pueden obtener de proveedores especializados radicados en la misma área se ha interpretado siempre como una de las ventajas de la aglomeración.[47] Esto sigue siendo cierto, aunque la mundialización de los mercados haya reducido la trascendencia de ese argumento. La división del trabajo ya no

está limitada por la extensión del mercado, porque el mercado es internacional. Los proveedores raramente necesitan del mercado local para colocar la mayoría de su producción.

En la economía moderna, la variedad y especialización de la oferta dentro de los clústers es mayor porque en éstos resulta más sencillo identificar oportunidades de mercado y porque, al haber muchos compradores, se reducen los riesgos. Además, los clústers desarrollados no están compuestos por un solo sector, sino por una serie de sectores afines. Estos sectores suelen emplear iguales o parecidos factores de producción, con lo que se amplían las oportunidades de los proveedores. Por esta razón, y a causa de la importancia que los efectos externos y las influencias indirectas tienen en el interior de los clústers, para la ventaja competitiva resultan más significativas la amplitud y la profundidad del clúster, que el tamaño de las empresas o sectores, individualmente considerados.

Los clústers también ofrecen ventajas a la hora de adquirir recursos que resulta mejor obtener fuera. La presencia de un clúster puede reducir los costes de la importación de esos recursos, porque los proveedores ajustarán más los precios y las empresas podrán emplear unos medios de entrega más eficientes. (Los precios de los proveedores serán menores no solo porque les atrae la posibilidad de penetrar en un mercado potencial grande y concentrado, sino también porque lo podrán servir con mayor eficiencia.) También es posible que los proveedores estén dispuestos a realizar mayores inversiones para que el acceso a sus productos o servicios resulte más sencillo. Dado lo nutrido del clúster de los servicios financieros de Boston, por ejemplo, los altos ejecutivos que salen en gira de promoción siempre visitan Boston, gracias a lo cual a las entidades financieras bostonianas les sale más barato el contacto directo con las empresas en las que invierten.

Los clústers suelen ofrecer ventajas similares, aunque no idénticas, en lo relativo a la contratación de personal especializado y con experiencia. Un clúster es una «bolsa» de gente especializada. Esto reduce los costes de búsqueda y contratación de personal y permite cubrir los puestos de trabajo con las personas idóneas. Además, como los clústers ofrecen muchas oportunidades y permiten cambiar de empleo sin cambiar de domicilio, cuesta menos reclutar fuera trabajadores especializados.[48]

Como contrapartida de las ventajas que ofrece un clúster a la hora de hacerse con recursos materiales y humanos, existe la posibilidad de que estos recursos acaben siendo insuficientes y de que su coste aumente. (Otro coste potencial de los clústers, el coste por congestión, es más aplicable a las grandes concentraciones urbanas diversificadas que a los clústers propiamente dichos). Sin embargo, la capacidad de proveerse de muchos recursos compensa su sobrecoste en relación con otras ubicaciones. Más importante aún es que la presencia del clúster no solo incrementa la demanda de recursos especializados, sino que también incrementa su oferta. Allí donde hay un clúster, la disponibilidad de

trabajadores, servicios y componentes especializados y el número de entidades donde adquirirlos suelen ser mucho mayores que en otras ubicaciones, lo que supone una evidente ventaja, aunque la competencia sea también mayor.

La falta de proveedores locales capacitados también reduce las ventajas del clúster. Si los proveedores competitivos u otras instituciones están en otro lugar, puede que sea necesario establecer alianzas formales o recurrir al aprovisionamiento remoto. No obstante, las ventajas inherentes a los clústers son poderosas fuerzas que impulsarán a la mejora de los proveedores locales, y las empresas incluidas en el clúster tendrán un incentivo para fomentar la entrada de nuevos proveedores o las inversiones de proveedores lejanos en el entorno local.

Acceso a la información

En el interior del clúster, en sus empresas e instituciones, se junta una gran cantidad de información especializada (comercial, técnica, etc).. El acceso a esa información es más fácil o más barato desde dentro del clúster, y gracias a ese acceso privilegiado las empresas pueden aumentar su eficiencia y acercarse más a la «frontera de la productividad». Este efecto también se produce en el flujo de información entre unidades de la misma empresa.[49] La proximidad, los vínculos de suministro y tecnológicos y la existencia de relaciones personales frecuentes y de lazos sociales que fomentan la confianza facilitan el fluir de la información en el interior de los clústers. Un caso especial y muy importante de las ventajas que tienen los clústers en este aspecto es la disponibilidad de información sobre las necesidades actuales de los clientes. Los clientes avanzados suelen formar parte del clúster, y los demás integrantes de éste suelen conseguir y compartir información sobre sus necesidades.[50]

Complementariedad

Un clúster aumenta la productividad no solo por la vía de la adquisición y conjunción de recursos, sino también facilitando la complementariedad entre las actividades de los participantes. Las formas más evidentes de complementariedad son las que se dan entre productos. En el turismo, por ejemplo, la experiencia del visitante depende no solo del interés de la atracción principal (por ejemplo, las playas o los lugares históricos), sino también de la comodidad y el servicio de los hoteles, los restaurantes, las tiendas de souvenirs, el aeropuerto, los medios de transporte, etc. Como pone de manifiesto este ejemplo, los integrantes de un clúster suelen depender en gran medida unos de otros. Una actuación deficiente de uno de ellos puede socavar el éxito de los otros.

La complementariedad entre productos, que aumenta su valor para el comprador, se da en todos los campos. Se da en la prestación de servicios, pero también en el diseño, la logística y el servicio posventa. La coordinación y las presiones internas para mejorar que se producen entre las partes de un clúster, y que son posibles gracias a la coincidencia espacial, pueden mejorar sustancialmente su calidad o eficiencia general. La coincidencia espacial simplifica el establecimiento de vínculos tecnológicos y el

logro de una coordinación permanente. Al igual que ocurre con el acceso a los recursos, lograr la complementariedad en el ámbito interno del clúster resulta más ventajoso que tener que recurrir a alianzas formales.

El marketing ofrece otra forma de complementariedad dentro de los clústers. La presencia de un grupo de empresas y sectores afines que comparten una ubicación permite ganar eficiencia con un marketing conjunto (por ejemplo, recomendaciones de empresas, ferias comerciales, revistas especializadas, delegaciones). También puede mejorar la reputación de una ubicación en un campo determinado, lo que incrementará las probabilidades de que los compradores consideren la conveniencia de recurrir a un proveedor o fabricante radicado allí. Italia, por ejemplo, ha conseguido una sólida reputación en el campo de la moda y el diseño, y esa reputación beneficia a las empresas del sector del calzado, la piel, los complementos y la ropa. Esta reputación es una especie de bien público que puede ser disfrutado por todas las empresas radicadas en Italia que se dediquen a la moda o a campos afines.

La presencia de un clúster también puede aumentar la eficiencia de la función de compras. Los compradores pueden visitar numerosas empresas en un único desplazamiento. La presencia en un lugar de múltiples proveedores de un producto o un servicio también reduce el riesgo de compra, pues el comprador puede utilizar varios proveedores a la vez o cambiar de proveedor fácilmente. Si Hong Kong ha prosperado como plaza proveedora de artículos de moda es en parte por esta razón.[51]

Otras relaciones de complementariedad son las que permiten una mejor coordinación entre las actividades de los diversos integrantes de un clúster. En el clúster de los productos de madera, por ejemplo, la eficiencia de las serrerías depende de que tengan un suministro fiable de madera de buena calidad y de que maximicen el aprovechamiento de la madera, bien para muebles (calidad alta), bien para palés y cajas (calidad inferior), bien para virutas (la peor calidad). Las serrerías portuguesas trabajaban con madera de baja calidad, porque los terratenientes no estaban dispuestos a invertir en una gestión profesional de sus recursos forestales.[52] Por eso, la mayor parte de la madera se destinaba a palés y cajas, utilización que limitaba el precio abonado a los terratenientes. Se podía conseguir una sustancial mejora de la productividad, pero solo si se modificaban simultáneamente varias partes del clúster. Las explotaciones forestales, por ejemplo, tuvieron que modificar sus procedimientos de tala y clasificación, mientras que las serrerías tuvieron que mejorar su capacidad a fin de poder trabajar con métodos más avanzados. La elaboración coordinada de unas normas y medidas uniformes para la clasificación de la madera fue un paso importante. Estas relaciones se captan más fácilmente dentro de un clúster que cuando sus componentes están dispersos.

Acceso a las instituciones y a los bienes públicos

Los clústers convierten en bienes públicos o cuasipúblicos muchos factores y recursos que en otras circunstancias serían muy costosos. La contratación de trabajadores preparados en centros de formación profesional, por ejemplo, elimina o reduce el coste de la formación interna. Las empresas pueden beneficiarse de muchas ventajas (infraestructuras especializadas, asesoramiento por parte de expertos de instituciones públicas) a un coste muy bajo. Más aún: la información reunida en el clúster puede ser considerada propiamente como un bien cuasipúblico.

Resulta apropiado denominar cuasipúblicos a los bienes públicos que están al alcance de los clústers, porque para obtenerlos es necesario incurrir en ciertos costes, que en cualquier caso serán muy inferiores al coste real. En los estudios económicos, el análisis de los bienes públicos se ha limitado a los estrictamente públicos, que se corresponden con una gama bastante reducida de funciones gubernativas. Los clústers crean una gama mucho más amplia de circunstancias en las cuales surgen bienes de naturaleza pública; frecuentemente, hay casos en que instituciones e inversiones *privadas* ayudan a crear esos bienes.

Algunos de los bienes públicos o cuasipúblicos disponibles en los clústers son similares a los bienes públicos convencionales, en el sentido de que están estrechamente relacionados con el Estado y con las instituciones públicas. La inversión pública en infraestructuras especiales, en programas educativos, en información, en ferias de muestras y en otras aplicaciones que benefician al clúster es parcialmente inducida por el número y la notoriedad de sus integrantes y por el número de empresas que pueden obtener ventajas secundarias como consecuencia de esa inversión. Otros bienes cuasipúblicos que benefician a los participantes del clúster surgen como subproducto natural de la competencia. Entre ellos están los fondos de información y de tecnología, la reputación obtenida por la zona, y algunas de las ventajas de marketing y aprovisionamiento descritas anteriormente.

Además, de las inversiones *privadas* en programas de formación, infraestructuras, centros de calidad y demás surgen, allí donde funcionan los clústers, bienes públicos o cuasipúblicos. Aunque los bienes públicos se asocian normalmente con las instituciones públicas, también pueden surgir de instituciones privadas o semiprivadas fundadas en el lugar de origen del clúster (por ejemplo, laboratorios de pruebas, publicaciones sectoriales especializadas). Estas inversiones privadas son habituales porque los integrantes del clúster se dan cuenta de los potenciales beneficios colectivos. Frecuentemente, estas inversiones se canalizan a través de asociaciones sectoriales o de otros mecanismos colectivos.

Incentivos y medición del rendimiento

Los clústers ayudan a resolver o mitigar varios problemas de funcionamiento que se dan en ubicaciones más aisladas y en empresas con mayor integración vertical. Los clústers acrecientan el incentivo que estimula a las empresas a alcanzar una alta productividad.

Esto es así por varios motivos, el principal de los cuales es la presión competitiva. La rivalidad entre los competidores locales tiene unos efectos estimulantes especialmente fuertes, dada la facilidad con que pueden establecer constantes comparaciones y dado que los rivales locales se encuentran en unas circunstancias generales similares (por ejemplo, tienen iguales costes de mano de obra e igual acceso al mercado local), de modo que han de competir en otras cosas. Además, la presión de los colegas aumenta la presión competitiva en el interior del clúster incluso en las empresas que compiten entre sí indirectamente o que no compiten entre sí. El orgullo y el deseo de tener buena reputación en la colectividad motiva a las empresas en sus intentos de superar a las demás.

Los clústers también facilitan la medición del rendimiento de las actividades internas de una empresa, porque, frecuentemente, otras empresas del lugar llevan a cabo funciones similares. Los directivos tienen oportunidades más amplias de comparar los costes internos de una actividad con los de su subcontratación; también pueden reducir el coste del control de los trabajadores comparando su rendimiento con el de otros de la zona. Las instituciones financieras, gracias al conocimiento alcanzado acerca del clúster, pueden adoptar decisiones más fundadas en materia de préstamos y otras vías de financiación, y, a la vez, controlar mejor a sus clientes. Como se ha mencionado anteriormente, los clústers también ofrecen la ventaja de limitar los comportamientos oportunistas, como el que se da cuando una empresa abusa de otra o le suministra productos o servicios que dejan mucho que desear.[53] A consecuencia de la reiteración de las relaciones y de la facilidad con que se difunden las noticias y la reputación, y deseosos de conservar un buen nombre en la colectividad local, los miembros del clúster suelen esforzarse por mantener entre ellos unas relaciones constructivas que afecten positivamente a sus intereses a largo plazo.

* * *

Como se ha indicado, buena parte de estas ventajas de los clústers en materia de productividad entrañan beneficios o bienes públicos que dependen de la proximidad física, del contacto personal, de unas relaciones estrechas y continuas y del acceso «privilegiado» a la información. Las ventajas de la pertenencia a un clúster, por lo tanto, son difíciles cuando no imposibles de obtener si las empresas no participan activamente, si no tienen una presencia notoria. En los clústers pueden y de hecho suelen entrar empresas de fuera, pero solo las que hacen una inversión permanente para conseguir una significativa presencia local.

Muchas de las ventajas de los clústers son aplicables a las unidades que existen *dentro de una empresa*. Ubicar en un mismo lugar la I+D, la fabricación de componentes, el montaje, el marketing, el servicio al cliente y otras actividades puede facilitar la eficiencia interna en el aprovisionamiento y el flujo de información, así como la complementariedad y otras ventajas. Las empresas, en ocasiones, dispersan sus

unidades con el objetivo de reducir los costes de la mano de obra, los de los suministros o los impuestos, con lo que sacrifican, de una manera poco reflexiva, el poderoso sistema de ventajas de los clústers en el terreno de los costes y en el del fomento del dinamismo y la innovación.

Los clústers y la innovación

Las ventajas relativas a la innovación y el crecimiento de la productividad que traen consigo los clústers, en comparación con una instalación aislada, puede que sean más importantes aún que las obtenidas en el terreno de la productividad «estática», aunque también existen ciertos riesgos. Algunos de los factores que permiten a los clústers mejorar dicha productividad «estática» tienen incluso un efecto más trascendente en lo relativo a la innovación.

Las empresas que pertenecen a un clúster suelen percibir más rápida y claramente las necesidades nuevas de los clientes. Al igual que ocurre con las necesidades que no son nuevas, los integrantes de un clúster se benefician de la concentración de empresas que tienen conocimiento de los compradores y relaciones con ellos, de la yuxtaposición de empresas de sectores afines, de la concentración de entidades que generan información especializada y de la experiencia y refinamiento de los compradores. Las empresas de los clústers suelen captar las tendencias de los compradores más rápidamente que los competidores aislados. Silicon Valley y las empresas informáticas de Austin, por ejemplo, conectan rápida y eficazmente con las necesidades y las tendencias de los compradores, cosa que es mucho más difícil en otros lugares.

La participación en un clúster también ofrece ventajas a la hora de percibir nuevas posibilidades en tecnología, producción o comercialización. Los participantes se enteran enseguida de las tecnologías que están surgiendo, de la disponibilidad de nuevos componentes y máquinas o de los nuevos sistemas de venta y servicio, gracias a su relación permanente con otras entidades del clúster, y cuentan además con la posibilidad de visitar las instalaciones de otras empresas y de establecer contactos personales. La pertenencia al clúster hace posible la observación directa de otras empresas. A la empresa aislada, por el contrario, le cuesta más dinero y le resulta más difícil obtener información, y tiene que dedicar más recursos a la generación interior de conocimientos. [54]

Las ventajas potenciales de un clúster a la hora de captar la necesidad y la oportunidad de innovar son significativas, pero igualmente importante puede ser la flexibilidad y la capacidad que ofrece para actuar rápidamente en función de estas percepciones. Una empresa perteneciente a un clúster puede hacerse más rápidamente con los nuevos componentes, servicios, máquinas y demás elementos necesarios para poner en práctica las innovaciones, ya sea una nueva línea de producto, un nuevo proceso o un nuevo modelo logístico. Los proveedores locales pueden y suelen participar

estrechamente en el proceso de innovación, y de esta forma los recursos que ellos proveen pueden satisfacer mejor los requisitos de la empresa. Es frecuente que se pueda contratar en el ámbito del clúster al personal especializado que se necesita para los nuevos trabajos. Resulta más sencillo complementarse a la hora de innovar cuando hay proximidad física entre los interesados.

Las empresas del clúster pueden experimentar a un coste inferior y pueden dejar los grandes compromisos de recursos para cuando estén más seguras de que el producto nuevo, el proceso nuevo o el servicio nuevo van a dar resultado. Por el contrario, una empresa que dependa del aprovisionamiento remoto se enfrenta a mayores dificultades para contratar, asegurar la entrega, obtener apoyo técnico y servicio posventa y para coordinarse con las empresas y entidades complementarias, y una empresa verticalmente integrada se enfrenta a la inercia, a un difícil dilema si la innovación erosiona el valor de sus activos, y a limitaciones si tiene que mantener los productos o procesos actuales a la vez que desarrolla los nuevos.

Estas ventajas de cara a la innovación se ven reforzadas por la presión —presión competitiva, presión de los iguales y comparación constante— que se da en los clústers geográficamente concentrados. La similitud de las circunstancias básicas (por ejemplo, los costes de la mano de obra, de la electricidad, etc.), junto con la presencia de múltiples rivales, obliga a las empresas a distinguirse de las demás de una forma creativa. La presión para innovar aumenta. Las empresas individuales del clúster tienen dificultades para estar en cabeza mucho tiempo, pero en conjunto pueden avanzar más deprisa que las empresas que están en otros lugares.

No obstante, en determinadas circunstancias, la integración en un clúster puede ser un freno para la innovación. Cuando en todo el clúster se comparte la misma manera de competir, suele surgir una especie de mentalidad colectiva que refuerza los comportamientos y actitudes tradicionales, suprime las ideas nuevas y crea una rigidez que impide la adopción de mejoras.[55] También existe la posibilidad de que el clúster no apoye innovaciones verdaderamente radicales, ya que éstas suelen invalidar el fondo existente de conocimientos, informaciones, proveedores e infraestructuras. En tal caso, el miembro de un clúster, que en principio no está en peor situación que una empresa aislada (porque ambos pueden subcontratar), quizá tenga mayor dificultad que ésta para percibir la necesidad de cambiar y para superar la inercia que le impide cortar unas relaciones que ya no aportan nada a su ventaja competitiva. Analizaré estas cuestiones con más detenimiento al hablar los procesos en virtud de los cuales emergen y decaen los clústers.

* * *

La concentración geográfica de los clústers se produce porque la proximidad sirve para amplificar buena parte de las ventajas de productividad e innovación que ofrecen aquéllos y que ya hemos descrito.[56] Se reducen los costes de compra, mejora la creación

de información y su flujo, las instituciones responden más rápidamente a las necesidades especiales del clúster y la presión de los colegas y la presión competitiva se sienten de manera más acuciante.

Es claro que en los clústers se combinan competencia y cooperación. Para conseguir clientes y conservarlos se establece una vigorosa competencia. La presencia de múltiples rivales y la existencia de fuertes incentivos suele acentuar la intensidad de la competencia dentro de los clústers. Sin embargo, la cooperación debe tener lugar en varias áreas, que ya he identificado anteriormente. Buena parte de ella es vertical, está relacionada con sectores afines y con instituciones locales. La competencia y la colaboración pueden coexistir porque se dan en diferentes dimensiones y entre diferentes participantes; la cooperación en ciertas dimensiones ayuda a mantener una adecuada competencia en otras.

En otros campos de la bibliografía se recogen también algunos de los mecanismos por los que los clústers afectan a la productividad y a la innovación. La bibliografía sobre gestión empresarial muestra un creciente reconocimiento de la importancia que tiene la forja de estrechas relaciones con proveedores y compradores y del valor que tienen la subcontratación o el establecimiento de relaciones de asociación. En las obras sobre innovación se destaca la función que desempeñan los clientes, proveedores y universidades en el proceso de innovación, mientras que las obras sobre la difusión de las innovaciones estudian los efectos de demostración, contagio, experimentación y facilidad de observación, todos ellos claramente influidos por la presencia de clústers.[56] Muchos estudios de economía destacan la importancia de los costes de aprovisionamiento, mientras que otros exploran los problemas de incentivos organizativos que suponen un obstáculo para la eficiencia.

Sin embargo, muy pocas de estas reflexiones hacen relación a la ubicación. Es como si las relaciones, las operaciones y los flujos de información no tuvieran que ver con el tiempo ni con el espacio. Sin embargo, la proximidad afecta claramente a las relaciones y a los costes. La falta de coordinación de los incentivos, que tan difícil es de corregir con contratos viables, puede corregirse bajo la fuerte influencia de las relaciones repetidas y de otros aspectos de la ubicación y los clústers. El recurso a las asociaciones y alianzas formales, que plantea complejos problemas de falta de incentivos y falta de control, pasa por alto la relativa facilidad con la que se pueden lograr buena parte de sus beneficios, de manera más sencilla y menos formal, dentro de los clústers. La conjunción de estos diferentes enfoques teóricos con un adecuado entendimiento de la ubicación y de los clústers puede extender su utilidad y profundizar el conocimiento de los efectos que tienen los clústers en la competencia.

En términos más generales, el clúster geográficamente concentrado de firmas e instituciones independientes y relacionadas entre sí representa una forma de organización robusta, aunque poco estudiada, dentro de la gama cuyos extremos son la relación de mercado y la relación jerárquica. La ubicación puede ser uno de los

elementos determinantes a la hora de decidir la dosis de una y de otra. Los clústers ofrecen ventajas evidentes sobre otras formas en lo tocante a los costes de aprovisionamiento y, al parecer, alivian el problema de los incentivos. Las relaciones repetidas y los contratos informales, en el marco de una estructura de clúster, surgen de la convivencia y colaboración en una zona geográfica determinada, fomentan la confianza y la comunicación abierta y cuestan menos que cortar y recomponer las relaciones de mercado.

Los clústers y la formación de nuevas empresas

Buena parte si no la mayoría de las empresas (no sucursales ni establecimientos auxiliares) que se crean, se crean dentro de clústers, no en ubicaciones aisladas. Esto sucede por una serie de razones. En primer lugar, los clústers inducen a entrar en ellos, gracias a la existencia de una mejor información sobre las oportunidades. La existencia de un clúster es ya de por sí indicativa de una oportunidad. Las personas que trabajan en el clúster o cerca de él pueden advertir más fácilmente las lagunas existentes en productos, servicios o proveedores. Armadas con ese conocimiento, esas personas estarán más dispuestas a dejar las empresas en que trabajan para fundar otras nuevas, orientadas a colmar las lagunas que han descubierto.

Las oportunidades existentes en las ubicaciones de los clústers se aprovechan porque allí las *barreras de entrada son más bajas que en otros lugares*. Una empresa nueva puede reunir con facilidad los recursos materiales y humanos necesarios, que suelen estar disponibles en la zona. Las instituciones financieras y los inversionistas, ya familiarizados con el clúster, demandan una prima de riesgo menor sobre su capital. Además, el clúster suele disfrutar de un mercado local significativo. El nuevo empresario que desee beneficiarse de las relaciones que tiene establecidas preferirá estar en la misma zona. Todos estos factores —barreras de entrada más bajas, buen número de clientes potenciales, relaciones establecidas, presencia de otras empresas que «lo han conseguido»— reducen el «riesgo percibido» de la entrada. Las barreras de salida también suelen ser más bajas en el clúster, entre otras cosas porque las necesidades de inversión especializada son menores y el mercado de activos especializados es mayor.[58]

Aunque los empresarios de la zona son los candidatos naturales a entrar en el clúster, es frecuente que, antes o después, empresarios de fuera acaben trasladándose a él. Se sienten atraídos por el hecho de que las barreras de entrada sean bajas y por la posibilidad de crear más valor económico con sus ideas y capacidades en el clúster, o de operar más productivamente.

Las empresas (extranjeras o nacionales) establecidas fuera del clúster suelen fundar en él filiales, tratando de beneficiarse de las ventajas en productividad e innovación que se han expuesto anteriormente. La presencia de un clúster establecido no solo reduce las barreras de entrada que tienen que superar las empresas forasteras, sino que, como ya se

ha indicado anteriormente, también reduce el «riesgo percibido» (esto es especialmente cierto en el caso de que otras empresas de fuera ya se hayan trasladado al clúster). Son numerosas las empresas que han llevado unidades de explotación enteras a la zona de un clúster o que han designado a la filial que tenían allí sede central regional o mundial en esa línea de negocio.

Las ventajas de un clúster en la formación de nuevas empresas pueden determinar una aceleración del proceso de innovación que en él tiene lugar. Las grandes empresas suelen enfrentarse a limitaciones o impedimentos de muy diversa índole en sus proyectos de innovación. Las empresas de nueva creación suelen aprovechar esa capacidad, frecuentemente con la bendición de la empresa original. (Una gran empresa, por ejemplo, puede apoyar a una empresa más pequeña que atienda a un segmento del que aquélla no puede ocuparse rentablemente.) Las empresas grandes ubicadas en el clúster establecen estrechas relaciones con pequeñas empresas innovadoras, ayudándolas a consolidarse y adquiriéndolas si consiguen éxisto.

Gracias a la formación de nuevas empresas, los clústers van ganando en profundidad y amplitud con el paso del tiempo, lo que aumenta sus ventajas. La intensa competencia existente en el interior del clúster, junto con tenues barreras de entrada y salida, hace generalmente que las entradas y salidas sean muy numerosas. El resultado neto es que muchas de las empresas que sobreviven en el clúster pueden obtener una posición ventajosa en relación con los rivales de otras ubicaciones. La ubicación y el estado de los clústers no solo afectan a las barreras de entrada y de salida, sino también a la mayoría de los demás aspectos de la estructura sectorial. Los analistas están empezando a explorar las relaciones entre la ubicación y la organización sectorial.

La socioeconomía de los clústers

La mera presencia de empresas, proveedores e instituciones en una ubicación crea un *potencial* de valor económico, aunque no asegure la materialización de ese potencial. El «pegamento social» es el elemento que aglutina el clúster y contribuye al proceso de creación de valor. Buena parte de las ventajas competitivas de los clústers dependen de que circule libremente la información, de que se descubran intercambios que añaden valor, de que haya en los participantes buena disposición a coordinar intereses y colaborar y de que el aliciente para mejorar sea fuerte. Las relaciones, las redes y la conciencia de interés común suelen favorecer estas circunstancias. La estructura social de los clústers adquiere una importancia capital.

Es cada vez mayor el número de trabajos sobre economía y organización que estudian la importancia de las relaciones reticulares existentes en las empresas y colectividades eficaces.[59] Las actividades económicas se conciben como «incrustadas» en las relaciones sociales. Muchos estudiosos tratan de cartografiar esas redes, de conocer el número de nodos viables y de verificar la importancia que las relaciones

repetidas y el tiempo tienen para la eficacia de aquéllas. El examen de la estructura de las redes ha puesto de manifiesto que las relaciones sociales entre las personas, su «capital social», facilitan en gran medida el acceso a los recursos y a la información.

La teoría de los clústers se centra en la forma en que la yuxtaposición de empresas conectadas económicamente y de instituciones de una zona geográfica específica afecta a la competitividad. Aunque algunas ventajas de los clústers son independientes en gran medida de las relaciones sociales (por ejemplo, la masa disponible de capital o de trabajo), la mayoría, si no todas, tienen por lo menos un componente de relación. La identificación de la empresa con la sociedad, derivada de su pertenencia al clúster, y su «compromiso cívico», que va más allá de sus confines como ente individual, se traducen directamente, según la teoría de los clústers, en valor económico. La teoría de los clústers amplía la noción del «capital social» y explora los mecanismos por los que la estructura de las relaciones reticulares existentes en una zona geográfica produce beneficios para las empresas. Las ventajas de la confianza y de la permeabilidad interempresarial, fomentadas por las relaciones repetidas y por la conciencia de dependencia recíproca existentes en una ciudad o región, es evidente que «engrasan» las relaciones dentro de los clústers, lo que a su vez aumenta la productividad, espolea la innovación y da como resultado la creación de nuevas empresas.

La teoría de los clústers tiende un puente entre la teoría de las redes y la competencia. Un clúster es una forma de red que surge en una zona geográfica y en la cual la proximidad de empresas e instituciones asegura ciertas formas de comunidad e incrementa la frecuencia y el efecto de las relaciones. Los clústers más eficientes van más allá de las redes jerárquicas y constituyen una celosía compuesta por numerosas conexiones fluidas y encabalgadas entre individuos, empresas e instituciones. Estas conexiones se repiten, cambian constantemente y se extienden a sectores afines. Se producen tanto «vínculos débiles» como «vínculos fuertes». Cambios modestos en el entramado de relaciones pueden tener consecuencias significativas en la productividad y en la orientación de la innovación.

La teoría de las redes puede ayudar mucho a entender el funcionamiento de los clústers y la forma de incrementar su productividad. Como se expondrá posteriormente, un clúster, para mejorar, ha de prestar una atención explícita a la creación de relaciones, importante característica de las iniciativas de desarrollo de los clústers. Las asociaciones sectoriales desempeñan funciones importantes a la hora de facilitar la formación de redes.

Por su parte, la teoría de los clústers permite conectar más estrechamente la teoría de las redes, la del capital social y la del compromiso cívico, por una parte, y la competencia empresarial y la prosperidad económica, por la otra, así como ampliarlas. La teoría de los clústers permite identificar quién tiene que formar parte de la red, con qué relaciones y por qué. Los clústers ofrecen una nueva vía para explorar los mecanismos por los cuales las redes, el capital social y el compromiso cívico afectan a la

competencia y a los resultados del mercado. La teoría de los clústers permite identificar las formas más provechosas de redes. Las relaciones y la confianza que dan lugar a la formación de carteles, por ejemplo, socaban el valor económico, mientras que las que facilitan un intercambio sincero de información entre clientes y proveedores lo potencian. El funcionamiento de los clústers enseña también que las estructuras reticulares basadas en la proximidad y en unos lazos de carácter informal son eficaces y flexibles, en contraste con las basadas en unas relaciones formales y jerárquicas entre empresas o entre instituciones y empresas. La teoría de los clústers, además, pone de manifiesto cómo se crean relaciones y cómo se adquiere capital social, lo que ayuda a dilucidar la cuestión de la causa y el efecto: ¿se deben las relaciones estrechas y la confianza a la existencia del clúster o es a la inversa: que la formación de los clústers se debe a la existencia de redes? La teoría de los clústers, por lo tanto, ayuda a iluminar las causas de la estructura reticular, el contenido de la actividad de las redes y la conexión entre las características de una red y sus resultados.

Clústers y geografía económica

La especialización caracteriza a la geografía económica de las ciudades, regiones y naciones, en especial si son prósperas, y parece que aumenta a medida que progresa la economía.[60] Es habitual que un número relativamente reducido de clústers suponga una porción significativa de la actividad económica de una zona geográfica y una parte abrumadoramente mayoritaria de la actividad económica orientada hacia el exterior (por ejemplo, las exportaciones y las inversiones exteriores realizadas por empresas locales).[61] Los sectores orientados al exterior se yuxtaponen con otros dos tipos de actividades: uno, actividades de ámbito local y clústers que no compiten con otras ubicaciones (por ejemplo, restaurantes, espectáculos, servicios logísticos, agencias, inmobiliarias, construcción); otro, filiales locales de empresas competitivas domiciliadas fuera y que sirven principalmente al mercado local (por ejemplo, oficinas de ventas, centros de servicio posventa, sucursales, plantas de montaje).

Los clústers orientados al exterior presentes en una zona geográfica constituyen una de las principales fuentes de crecimiento y prosperidad a *largo plazo* que tiene esa zona. Estos clústers pueden superar con mucho el tamaño del mercado local, absorbiendo a trabajadores de empresas y sectores menos productivos. La demanda de los sectores locales, por el contrario, es limitada y deriva principalmente, directa o indirectamente, del éxito de los clústers orientados al exterior.

El mapa parcial de clústers de la figura 7.5 ilustra su distribución geográfica en Estados Unidos, economía muy avanzada. El mapa muestra algunos de los numerosos clústers geográficamente concentrados que existen en Estados Unidos, que van desde los muy conocidos, como el del espectáculo de Hollywood, el de las finanzas de Nueva York y el del mobiliario en High Point, Carolina del Norte, hasta otros poco conocidos,

como el de los artículos para golf de Carlsbad, California, o el de la óptica de Arizona. La figura 7.6 muestra los clústers regionales de una economía menos avanzada, la de Portugal. La figura 7.7 representa los clústers dominantes en el estado de Massachusetts, y la figura 7.8 muestra las de una región metropolitana de Estados Unidos, el área de Pittsburgh. En estos mapas no resulta fácil apreciar las llamativas diferencias que en cuanto a especialización se dan incluso entre zonas económicas vecinas: la economía de Massachusetts, por ejemplo, es muy diferente de la de Connecticut, estado colindante.

Al identificar los clústers, se debe distinguir entre los sectores orientados al exterior y los orientados principalmente al mercado local. En todas partes hay clústers locales, como el inmobiliario y el de la construcción, así como actividades locales de clústers exportadores asentados en otros lugares. También es importante darse cuenta de que el hecho de que los diferentes integrantes de un clúster compartan una zona geográfica no asegura que las relaciones y conexiones mutuas vayan a funcionar eficazmente. En Pittsburgh, por ejemplo, las posibilidades de innovación dentro de los clústers y entre ellos no se ha materializado plenamente.

Aunque los límites de los clústers suelen coincidir con las fronteras políticas, los clústers también pueden extenderse más allá de las fronteras regionales o incluso nacionales, en especial en el caso de pequeñas regiones y naciones y en el caso de ciudades fronterizas. El próspero clúster de la fotónica (o electro-óptica) de Massachusetts, centrado en torno a Sturbridge, por ejemplo, se extiende también por Connecticut, donde hay otras 135 empresas pertenecientes al clúster, 50 de ellas en condados fronterizos con Massachusetts. Se puede mencionar también el caso del clúster europeo de la química, que comprende empresas de Alemania y de los cantones suizos de habla alemana. Es más probable que los clústers se extiendan más allá de las fronteras políticas cuando el idioma es común, las distancias geográficas no son grandes (300 kilómetros o menos entre centros económicos), los sistemas jurídicos son similares y las barreras al comercio o la inversión son mínimas.

FIGURA 7.5
Algunos clústers regionales de sectores

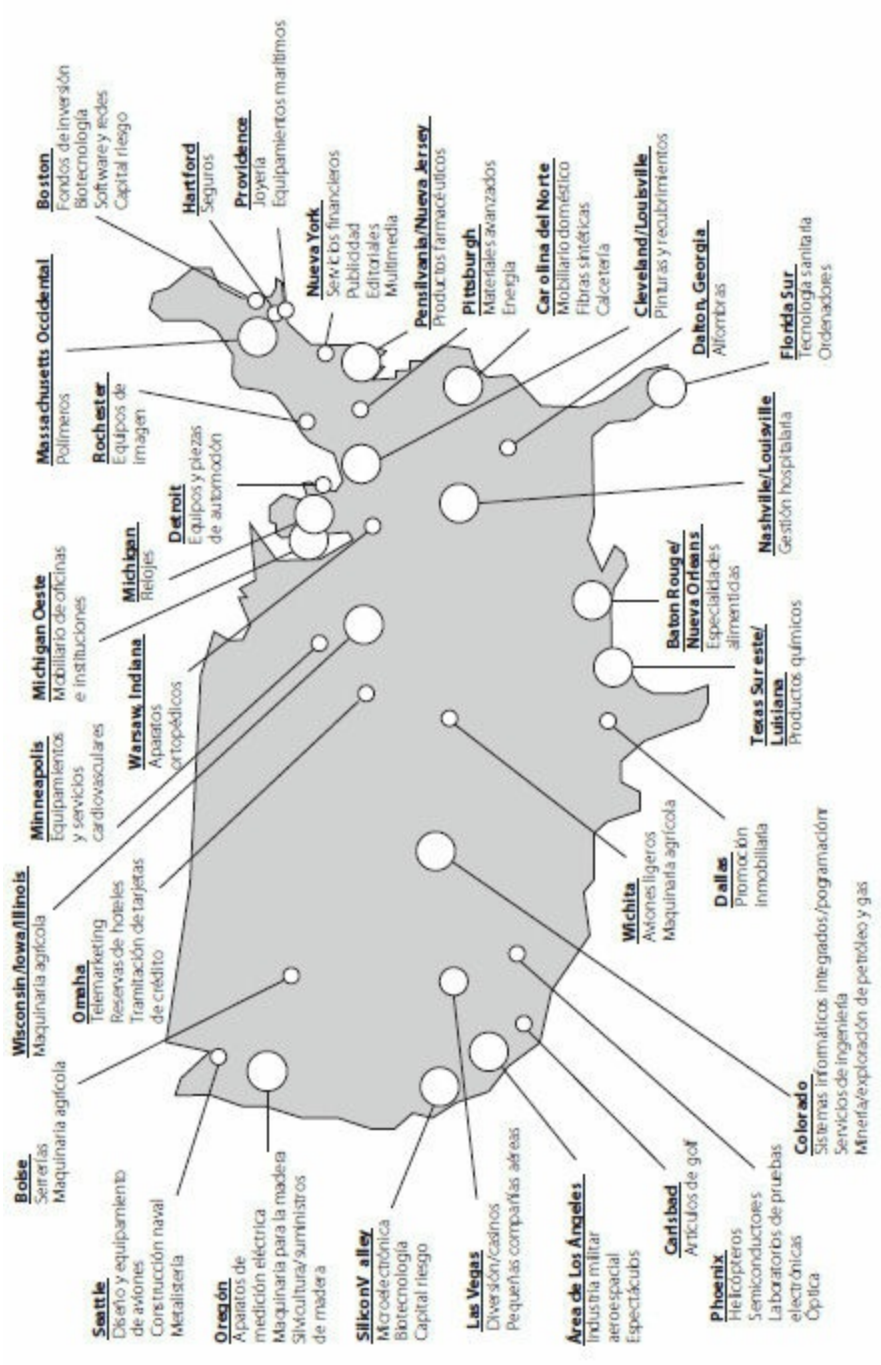
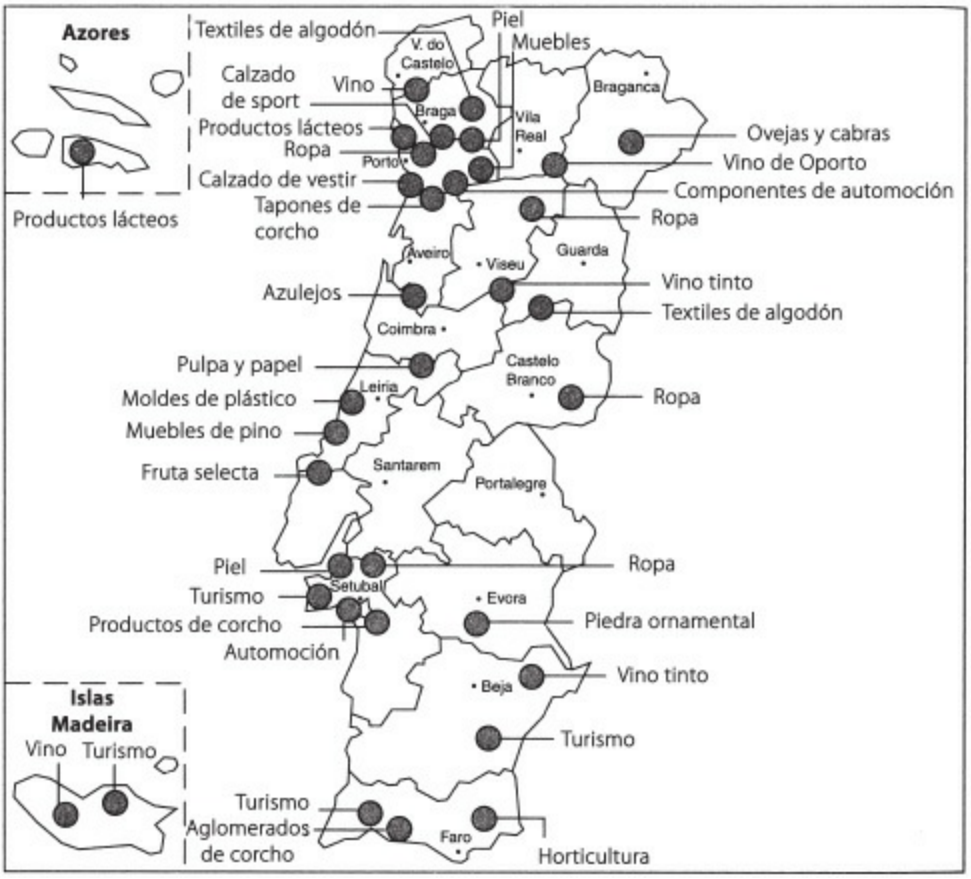


FIGURA 7.6
Algunos clústers regionales de Portugal



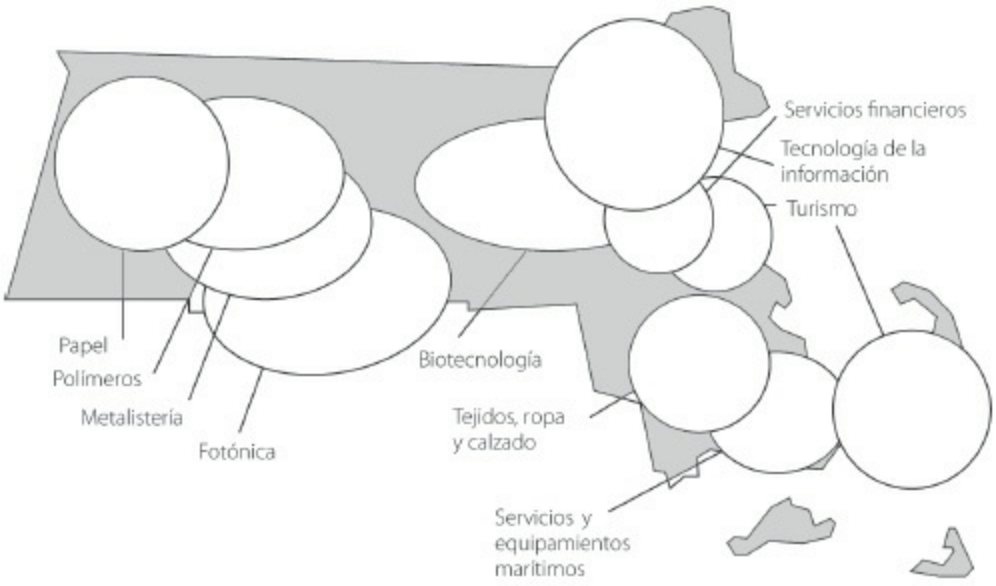
Fuente: Monitor Company, Cambridge, Massachusetts.

Los clústers y las economías en vías de desarrollo

Los clústers son más acusados en las economías avanzadas, donde su profundidad y amplitud suele ser mayor. En las economías en desarrollo, la proporción de sectores de carácter local o de filiales de empresas extranjeras que atienden al mercado local es muy superior. Los sectores exportadores, por lo general, emplean mucha mano de obra y explotan recursos naturales. Los clústers de las economías en vías de desarrollo suelen ser superficiales y necesitan componentes, servicios y tecnología extranjeros. Las empresas de esas zonas suelen estar verticalmente integradas, y producen no solo componentes propios, sino incluso electricidad de emergencia; en ocasiones también tienen que construir y atender no solo infraestructuras materiales, sino también escuelas y otros servicios. Las empresas relativamente competitivas de las economías en vías de desarrollo suelen operar más como islas que como integrantes de un clúster.[62] La figura 7.9 compara el clúster de los productos forestales de Suecia, economía avanzada, con el de Portugal, economía de rentas medias; en esta figura se ilustran algunas de las diferencias indicadas.

FIGURA 7.7

Clústers de Massachusetts



En comparación con los de las economías avanzadas, los clústers de las economías en vías de desarrollo no solo tienen menos miembros, sino que también suelen ser diferentes en sociometría. Muchos tienen forma de redes radiales jerárquicas que rodean a unas pocas empresas de muy grandes dimensiones, organismos públicos o distribuidores. La comunicación es escasa y las relaciones entre las empresas y las instituciones no están bien desarrolladas. En cambio, los clústers de las economías avanzadas tienen generalmente una densa red de relaciones y conexiones en continua evolución.

FIGURA 7.8
Clústers del área de Pittsburgh

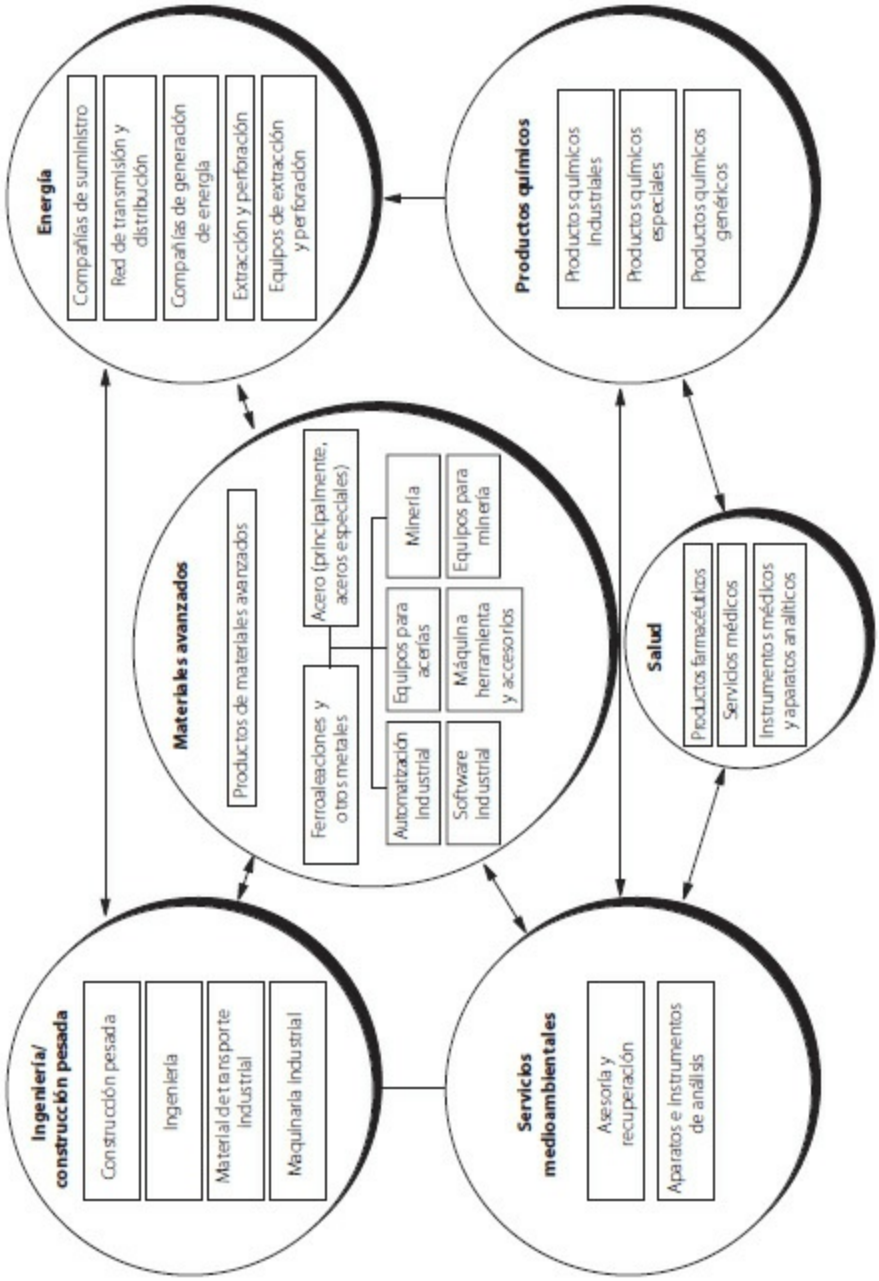
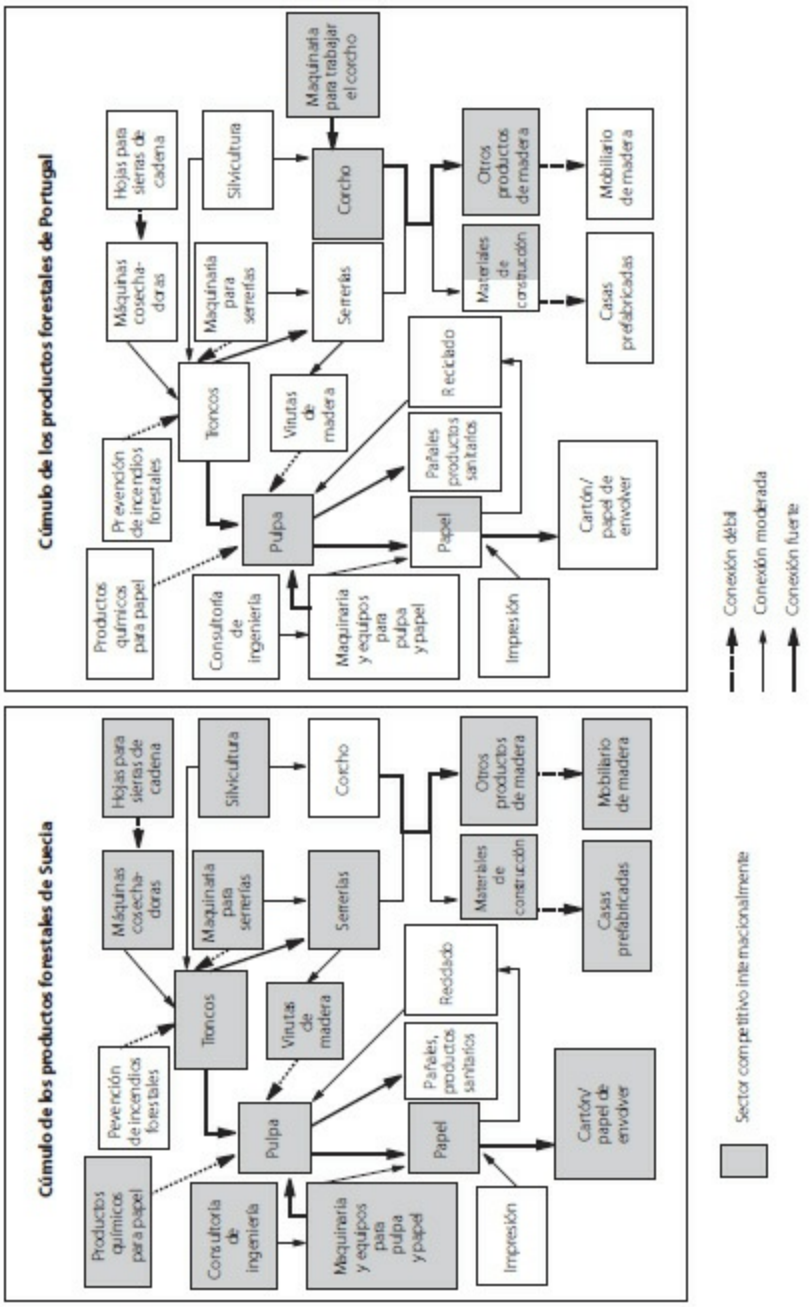


FIGURA 7.9
Clústers de productos forestales de Suecia y Portugal



Fuentes: Monitor Company (1994) y Porter, Sölvell y Zander (1991).

El desarrollo de unos clústers que funcionen bien es uno de los pasos esenciales en el camino hacia una economía avanzada. En las economías en vías de desarrollo, la formación de clústers se ve dificultada por el bajo nivel local de formación y capacitación, por las carencias tecnológicas, por la falta de acceso al capital y por el insuficiente desarrollo de las instituciones. La política del Estado también puede ir en contra de la formación de clústers. La restricción del asentamiento industrial y las subvenciones dispersan artificialmente a las empresas. Los programas de estudios de las

universidades y de las escuelas técnicas, dictados por el Estado, no se adaptan a las necesidades de los clústers. Por último, las empresas, protegidas de la competencia, adoptan prácticas monopolistas que retrasan aún más el desarrollo de clústers.

La escasez de clústers en los países en vías de desarrollo no significa que estos países no puedan competir, pero obstaculiza la modernización y el aumento de la productividad. Aunque las exportaciones pueden crecer temporalmente gracias al bajo coste de la mano de obra o a la explotación de los recursos naturales con tecnología importada, este enfoque es, en última instancia, muy limitado. Para mejorar los beneficios, los salarios y el nivel de vida, hay que orientarse a aumentar la productividad y elevar el valor de los productos. Para que una zona llegue a ser más productiva, a ser capaz de mejorar los productos y procesos y, en última instancia, a innovar, es necesario que en ella se forme un clúster con el paso del tiempo. De lo contrario, no podrá contrarrestar la tendencia natural al alza de sus costes, y otras zonas que tengan costes más bajos o que ofrezcan mayores subvenciones, se harán con la producción.

La profundización y ampliación de los clústers, por lo tanto, es un elemento integral del desarrollo económico.[63] El desarrollo de los clústers parece ser un factor decisivo para pasar de una economía de rentas medias-bajas (entre 8.000 y 15.000 dólares per cápita) a una economía avanzada. Incluso en economías avanzadas, de elevados niveles salariales, la necesidad de mejorar los clústers no tiene fin. Siempre es necesario aumentar la productividad y los ingresos. Cuanto más próspera es la economía, más necesaria es una auténtica innovación en productos, servicios y métodos de producción que sustente la elevación de los crecientes salarios y que permita sustituir los puestos de trabajo eliminados como consecuencia de las mejoras de la eficiencia.

Inversión interior y comercio interior

Todo el mundo sabe que la inversión internacional y el comercio exterior influyen poderosamente en el crecimiento de la productividad; en cambio, el papel de la inversión y el comercio interiores se ha pasado por alto en la mayoría de los casos. La dispersión geográfica de los clústers y la especialización de las regiones geográficas por clústers suele ser mayor en economías avanzadas. En países como Estados Unidos, Italia, Suiza y Alemania, la especialización, el comercio y la inversión interiores contribuyen significativamente a la productividad y a su crecimiento. La competencia interna da pie a mejoras por parte de las administraciones regionales y locales y por parte de las instituciones locales, dado que estas entidades se enfrentan a una presión competitiva muy superior a la de las administraciones centrales o los monopolios institucionales. El comercio interior, facilitado por la proximidad, las similitudes nacionales y, frecuentemente, la existencia de menos barreras comerciales que no puedan ser controladas por el país, es un punto de apoyo a partir del cual las empresas pueden adquirir la capacidad y competencia necesarias para internacionalizarse.

En las economías en vías de desarrollo, una gran proporción de la actividad económica se concentra en las grandes capitales, como Bangkok y Bogotá. Esta concentración obedece a la falta de infraestructuras e instituciones en las áreas colindantes y a la escasez de proveedores. También puede obedecer al intervencionismo del gobierno central, hecho que obliga a las empresas a ubicarse cerca de la esfera del poder y de los organismos cuya autorización les es necesaria para funcionar. En muchas economías en vías de desarrollo, las industrias se agolpan unas junto a otras, y en las regiones periféricas no hay apenas actividad económica, salvo tareas agrícolas o de extracción de recursos.

Esta pauta de geografía económica supone una gran desventaja de productividad, si se compara con la dispersión y especialización geográfica. La congestión, los bloqueos y la inflexibilidad conducen a unos costes administrativos elevados y a importantes faltas de eficiencia, por no mencionar la disminución de la calidad de vida. Las empresas no pueden abandonar fácilmente el centro, porque no hay ni infraestructura ni clústers rudimentarios en las ciudades y pueblos pequeños. El paso de una economía concentrada a una economía dispersa, con sectores y clústers especializados, representa otro elemento importante del desarrollo económico. (En las economías en vías de desarrollo, la creación de un clúster turístico puede ser una fuerza positiva que ayude a mejorar la infraestructura periférica y dispersar la actividad económica.)

Incluso en las naciones avanzadas, la actividad económica puede estar concentrada en un número limitado de áreas geográficas. Japón es un caso especialmente llamativo, porque casi el 50% de los cargamentos industriales totales se concentran en torno a Tokio y Osaka. Esto se debe menos a la inadecuación de la infraestructura de las otras regiones que a la poderosa influencia del gobierno central, inclinado a centralizar la política y las instituciones. El caso japonés ilustra vivamente la ineficiencia y el coste que para la productividad tiene esta disposición geográfico-económica, incluso en países avanzados. Resolver los problemas provocados por esa distribución geográfica de la economía es una de las principales tareas políticas a las que tendrá que hacer frente Japón.

Los estudios tradicionales de geografía económica suelen hacer hincapié en las ventajas de las economías metropolitanas muy diversificadas: disponibilidad de recursos, infraestructura, comunicación y acceso a un gran mercado local. Las fuerzas de la mundialización han reducido en gran medida el peso específico de estas ventajas generalizadas de las metrópolis, mientras que las ventajas específicas de los clústers han ganado importancia. En las economías avanzadas, incluso las grandes áreas metropolitanas están muy especializadas en clústers exportadores. Una geografía económica caracterizada por un buen número de áreas metropolitanas, especializada cada una de ellas en una serie de clústers, parece ser una forma de organización mucho

más productiva que la que se basa en una o dos ciudades gigantescas y diversificadas. La mayoría de los países en vías de desarrollo también sufren de la falta de múltiples áreas metropolitanas que compitan entre sí.

La paradoja de la ubicación

La geografía económica en una era de competencia mundial, por lo tanto, entraña una paradoja. En una economía con rápidos transportes y comunicaciones, y con mercados mundiales accesibles, la ubicación sigue siendo fundamental para competir. Es de general conocimiento que los cambios en la tecnología y la competencia han disminuido la importancia de muchas de las funciones tradicionales de la ubicación. Se pueden conseguir eficazmente recursos, capitales y otros factores en los mercados mundiales. Las empresas pueden acceder a medios de producción inmóviles a través de las redes empresariales. Ya no es necesario estar cerca de grandes mercados.

Quizá sea natural que la primera reacción a la mundialización haya consistido en tratar de aprovechar estas ventajas desplazando las plantas de montaje y otras actividades sensibles al coste de los factores a zonas donde los costes son bajos. Pero, en las economías avanzadas, todo lo que puede adquirirse rentablemente a distancia *ha dejado de ser* fuente de ventaja competitiva. La información que se puede obtener y las relaciones que se pueden mantener mediante fax o correo electrónico están al alcance de todos. El aprovisionamiento y la comunicación mundiales mitigan las desventajas, pero no crean ventajas. Además, el aprovisionamiento remoto no es generalmente una solución tan buena como el acceso a un clúster local competitivo, tanto en cuanto a productividad como en cuanto a innovación.

Paradójicamente, por lo tanto, las ventajas competitivas duraderas en una economía mundial suelen tener un marcado carácter local, ya que surgen de la concentración en una nación o región determinada de técnicas y conocimientos muy especializados, instituciones, rivales, empresas afines y clientes avanzados y expertos. La proximidad geográfica, cultural e institucional permite tener un acceso especial, unas relaciones especiales, una información mejor, unos mayores incentivos y otras ventajas para la productividad y para el crecimiento de la productividad que son difíciles de aprovechar a distancia. Es fácil obtener materiales, información y tecnología ordinarios gracias a la mundialización, mientras que las dimensiones más avanzadas de la competencia siguen estando sometidas a limitaciones geográficas. La ubicación importa, aunque a punto de empezar el siglo XXI importa de forma diferente que en décadas anteriores.[64]

Sin embargo, en muchos lugares del mundo, la geografía económica sigue en estado de profunda modificación. La relajación de las barreras al comercio y a la inversión, hecho relativamente reciente en muchos países, no es aún completa. La reducción de los costes de transporte y de comunicación ha sido rápida, pero las inversiones en

inmovilizado suelen durar muchos decenios. Por todo ello, siguen existiendo numerosas economías nacionales y subnacionales demasiado amplias, al igual que subsisten muchos clústers en países y regiones que carecen de una ventaja competitiva verdadera.

Nacimiento, evolución y decadencia de los clústers

Habitualmente, las raíces de un clúster se hunden en elementos del rombo debidos a las circunstancias históricas de la zona.[65] Un elemento importante para la formación de las primera empresas suele ser la existencia de una reserva de factores, como trabajadores especializados, expertos investigadores universitarios, una ubicación física favorable, o una infraestructura especialmente buena o apropiada. Buena parte de los clústers de Massachusetts, por ejemplo, tuvieron su origen en investigaciones realizadas en el MIT o en Harvard, mientras que bastantes de los clústers fineses se deben a la existencia de recursos naturales. El clúster holandés del transporte debe mucho a su situación céntrica dentro de Europa, a la red de canales, a la eficiencia del puerto de Rotterdam y a los conocimientos acumulados por los holandeses en su larga historia marinera.

Los clústers también pueden surgir como consecuencia de una demanda local inusual, informada o exigente. El clúster israelí de los equipos de irrigación y otras tecnologías agrícolas avanzadas obedece al fuerte deseo del país de obtener un suministro autosuficiente de alimentación, en combinación con la escasez de agua, el calor y la aridez del terreno. El clúster medioambiental de Finlandia surgió de los problemas de polución provocados por las industrias del país (por ejemplo, metales, recursos forestales, productos químicos, energía); es el mismo caso del clúster medioambiental del gran Pittsburgh (véase la figura 7.8).

La previa existencia de sectores proveedores, de sectores afines o incluso de clústers enteros afines es otra posible semilla de nuevos clústers. El de los artículos para golf de San Diego, California, tiene sus raíces en el clúster aeroespacial del sur de este estado, que dio nacimiento a una serie de proveedores de piezas de fundición y materiales avanzados, así como de ingenieros con la necesaria experiencia para trabajar con estas tecnologías.

También pueden surgir nuevos clústers gracias a la existencia de una o dos empresas innovadoras que estimulan el crecimiento de muchas otras. Medtronic desempeñó estas función en la creación del clúster de los aparatos médicos de Minneapolis. De la misma manera, MCI y America OnLine han sido los núcleos generadores del clúster de las telecomunicaciones radicado en la zona metropolitana de Washington D.C.

Los acontecimientos aleatorios suelen ser importantes para el nacimiento de un clúster. La fundación de empresas en una zona suele obedecer a iniciativas emprendedoras que no se explican del todo por las circunstancias favorables del lugar en cuestión. En otras palabras, estas empresas podrían haber nacido en cualquiera de las

otras ubicaciones comparables que existían. El hecho de que Callaway Golf, empresa pionera del clúster antes mencionado, se estableciera en Carlsbad y no en otro pueblo del sur de California, tuvo mucho que ver con el azar.

De todas formas, el azar tiene muchas veces «antecedentes de lugar», lo que reduce la influencia que a primera vista tiene el elemento aleatorio. La ubicación del fabricante de marcapasos Medtronic, pionero de su sector, en el área de Minneapolis, en un ejemplo interesante. Medtronic, que en la actualidad da trabajo a más de 12.000 personas, fue la semilla de todo el clúster de los aparatos de medicina de Minnesota, que en la actualidad comprende más de 100 empresas de ese estado, en el origen de todas las cuales están personas o tecnologías provenientes de Medtronic.[66] En 1949, Ealr Bakken, estudiante de postgrado de ingeniería eléctrica, que trabajaba a media jornada en un hospital de Minneapolis, fundó Medtronic, con Palmer Hermundslie, con el objetivo de reparar aparatos de medicina. Para principios de los años cincuenta, Medtronic ya estaba construyendo productos a medida para investigadores médicos. A mediados de los años cincuenta, la empresa estableció relación con el doctor C.W. Lillehei, pionero en la cirugía a corazón abierto de la Facultad de Medicina de la Universidad de Minnesota. Esta universidad tenía muy buena fama tanto en el campo de la ingeniería eléctrica como en el de la cirugía. Los ingenieros de Medtronic, en colaboración con el doctor Lillehei, mejoraron los voluminosos y peligrosos aparatos que se empleaban en aquella época para estimular la actividad cardiaca. Para 1957, el revolucionario marcapasos Bakken, alimentado por pilas, estaba en uso. La siguiente innovación revolucionaria, en el campo de los electrodos, fue desarrollada en 1958 como consecuencia de la colaboración con el doctor Samuel Hunter, del St. Joseph Hospital, de St. Paul. Para 1960 Medtronic se había convertido en un productor mundialmente conocido de marcapasos. Aunque los avances que llevaron al éxito inicial de la empresa se debieron en parte a la suerte, la fundación y el éxito de la empresa estuvieron inseparablemente vinculados con las instituciones universitarias y médicas de la zona.

Los acontecimientos aleatorios pueden ser importantes en la cadena de causas y efectos que conduce a la formación de la empresa, al crear una situación ventajosa en lo referente a los factores o a la demanda. Por ejemplo, el clúster del telemarketing de Omaha, Nebraska, debe mucho a la decisión del Ejército del Aire estadounidense de ubicar el Mando Aéreo Estratégico en ese lugar. Con una función primordial en la estrategia de disuasión nuclear, el Mando Aéreo Estratégico fue donde primero se instalaron cables de comunicación de fibra óptica. Además, la empresa telefónica local (en la actualidad, US West) desarrolló una extraordinaria capacidad al tener que ocuparse de un cliente tan exigente. La extraordinaria infraestructura de telecomunicaciones que se desarrolló posteriormente en el área de Omaha, en combinación con otros elementos menos singulares, como el hecho de encontrarse en un huso horario central de Estados Unidos y de tener un acento local fácil de comprender, puso los cimientos para el desarrollo del clúster local del telemarketing.

Algunos estudios recientes de la evolución industrial han hecho especial hincapié en la suerte, pero ésta debe considerarse en su contexto de lugar. Lo que parece suerte puede ser igualmente resultado de circunstancias locales preexistentes, como indican los ejemplos anteriores y algunos otros. Además, incluso en los casos en que la suerte es una de las principales explicaciones de un acontecimiento, raramente es la única. La influencia de la ubicación no solo aumenta las probabilidades de que se produzcan ciertos acontecimientos aleatorios, sino que también aumenta las probabilidades de que esos acontecimientos lleven al nacimiento de empresas y sectores competitivos. La suerte, por sí sola, raramente explica por qué arraiga un clúster ni por qué crece y se desarrolla.

Las limitaciones de la suerte como factor explicativo hacen sumamente dudosa la posibilidad de que los clústers germinen en lugares donde no existan previamente importantes ventajas. La política adecuada para el desarrollo de clústers, por lo tanto, debería ser la de *construir sobre campos existentes o emergentes* que hayan superado una prueba de mercado, idea a la que volveré posteriormente.

Desarrollo de los clústers

Si el nacimiento de los clústers tiene muchas causas, el desarrollo o la falta de desarrollo de éstos es más fácilmente previsible. Aunque no hay ninguna garantía de que un clúster vaya a desarrollarse, una vez que el proceso se pone en marcha se produce una reacción en cadena en que las líneas de la causalidad se difuminan rápidamente. El proceso depende en gran medida de la eficacia de las flechas o de los circuitos de realimentación del rombo: por ejemplo, del acierto con que las instituciones locales —educativas, normativas, etc.— respondan a las necesidades del clúster, o de la medida en que los proveedores sean capaces de responder a las oportunidades que se abren. Hay tres áreas que merecen especial atención: la intensidad de la competencia local, el clima general del lugar para la formación de nuevas empresas, y la eficiencia de los mecanismos formales e informales de unión entre los integrantes del clúster. La rivalidad saludable es un motor esencial de la rápida mejora y del espíritu emprendedor. El clima emprendedor es importante porque la creación de nuevas empresas e instituciones es esencial para el desarrollo del clúster. Por último, los mecanismos de organización y relación son necesarios porque las ventajas del clúster dependen de las relaciones y conexiones entre grupos y personas.

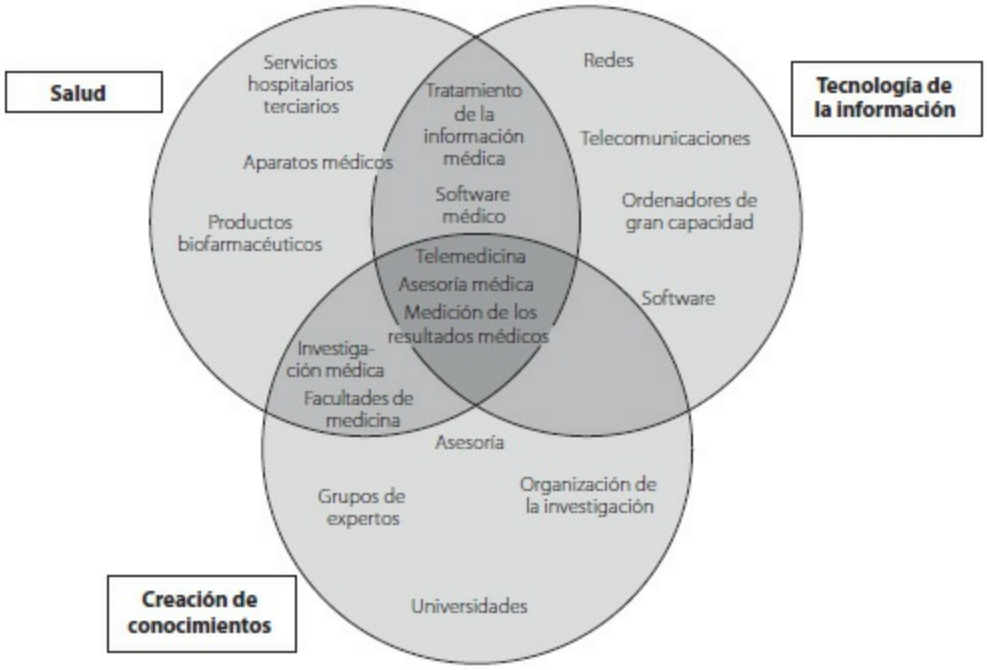
En un clúster viable, la inicial masa crítica de empresas desencadena un proceso vigorizante en que surgen proveedores especializados; la información se acumula; las instituciones locales desarrollan planes de formación especializada, labores de investigación, infraestructuras y unas normas apropiadas; y la notoriedad y el prestigio del clúster crecen. Al percibir la oportunidad de mercado y ver que son débiles las barreras de entrada, se crean nuevas empresas. Se producen escisiones de las empresas

existentes y aparecen nuevos proveedores. El reconocimiento de la existencia del clúster constituye una referencia. Al crecer el número de instituciones y empresas que captan la importancia del clúster crece también el número de productos y servicios especializados, y los proveedores locales de servicios financieros y las empresas de construcción y similares desarrollan prestaciones especializadas que responden a las necesidades de aquél. Aparecen organizaciones y modos de comunicación formales e informales en los que participan los miembros del clúster.[67] A medida que crece el clúster, aumenta su influencia no solo en lo que hacen las otras empresas sino también en las instituciones privadas y públicas y en la Administración. Las políticas perjudiciales para el desarrollo del clúster suelen ser modificadas.

Del estudio de numerosos casos se desprende que los clústers necesitan diez años o más para adquirir profundidad y conseguir verdadera ventaja competitiva, razón por la cual suelen fracasar los esfuerzos de los gobernantes por crearlos. Los clústers de diferentes lugares suelen desarrollar especializaciones secundarias peculiares, particularmente en lo tocante a la cobertura de segmentos de producto, a la gama de proveedores y sectores complementarios y a la forma predominante de competir.

El desarrollo de los clústers suele ser especialmente vibrante en las intersecciones entre ellos. Allí se funden los conocimientos, capacidades y tecnologías de los diferentes campos, dando lugar a nuevas empresas. La presencia de clústers con intersecciones mutuas reduce más las barreras de entrada, porque los potenciales nuevos participantes y las escisiones empresariales proceden de diferentes direcciones. La diversidad de aprendizaje estimula la innovación. Alemania, por ejemplo, tiene un clúster de aparatos electrodomésticos y otro de muebles para el hogar. En la intersección entre ellos están los muebles de cocina y los electrodomésticos encastrables, productos en los que Alemania tiene una cuota de las exportaciones mundiales mayor que en electrodomésticos y que en mobiliario general. La figura 7.10 ilustra algunas intersecciones de clústers de Massachusetts que han demostrado ser fértiles viveros de nuevas empresas.

FIGURA 7.10
Intersecciones entre clústers de Massachusetts



En una economía nacional o mundial, el desarrollo de los clústers se puede acelerar mucho si se atrae a miembros de otras regiones o naciones. Un clúster en crecimiento empieza a atraer inversiones directas del extranjero en instalaciones de producción o de servicios y en empresas proveedoras. Se trasladan allí empresas de regiones menos productivas; otras establecen allí filiales para tener acceso a los conocimientos que desarrolla el clúster en determinados campos. Esto ha sucedido en el clúster de los artículos para golf: fabricantes de la costa este de Estados Unidos establecieron centros de I+D y de producción en Carlsbad, California. Los proveedores se trasladan a la nueva ubicación para tener mejor acceso y relaciones más estrechas con una clientela en crecimiento.

Los clústers en fase de desarrollo también atraen personas e ideas que los fortalecen, y sus miembros las buscan activamente. Los clústers atraen gente cualificada porque le ofrecen mayores oportunidades. Las personas emprendedoras y las que tienen ideas emigran también al clúster, cuya efervescencia es un indicio de que hay oportunidades. Los éxitos de las empresas del clúster sirven de imán para los mejores talentos.

Como se ha indicado, los integrantes del clúster suelen desempeñar un papel activo en esto, buscando personas, tecnologías e incluso proveedores de otros lugares. La evolución histórica de Medtronic ofrece un buen ejemplo. En 1960 dos médicos de Buffalo, Nueva York, y un ingeniero eléctrico publicaron un artículo sobre un marcapasos autónomo de transistores que se podía instalar en el cuerpo del paciente. Medtronic, que estaba trabajando en el mismo problema, reconoció inmediatamente la importancia del trabajo, y en cuestión de meses había contratado en exclusiva los

derechos del nuevo marcapasos. A falta de un clúster local, los inventores de Buffalo no tardaron en darse cuenta de que el valor económico de su idea sería mucho mayor si la comercializaba una empresa establecida en un clúster en crecimiento.

A medida que evoluciona un clúster, sus miembros van desarrollando estrategias cada vez más internacionales. Venden sus productos en un número cada vez mayor de países, y en ocasiones adquieren los materiales genéricos o elementales en otros lugares. Con el paso del tiempo, se internacionalizan las actividades menos productivas a fin de reducir los costes y mejorar el acceso a los mercados extranjeros. En la medida en que esta internacionalización se emprenda no por la rigidez del mercado interior sino en búsqueda activa de oportunidades, el clúster ganará en competitividad. Un clúster con muchos integrantes que compitan a escala mundial es mucho más viable, porque esa competitividad no solo abre más oportunidades de crecimiento, sino que también enriquece el conocimiento y estimula nuevas ideas. Todo esfuerzo para conseguir que los miembros del clúster se limiten al ámbito local a fin de conservar sus ventajas está desencaminado y es, en última instancia, contraproducente.

Un clúster naciente nunca puede llegar a desarrollarse si las fuerzas del mercado y los circuitos de realimentación del tipo descrito anteriormente resultan ser débiles o inoperantes. Las instituciones locales pueden tener otros intereses. Las inversiones extranjeras pueden verse bloqueadas por las normas del Estado. Las empresas o carteles dominantes pueden mantener a raya a los nuevos competidores. Los proveedores dominantes pueden estar atrincherados en otros lugares. Las barreras artificiales contra la creación de nuevas empresas pueden bloquear la competencia y retardar la innovación y la especialización. El Estado también puede impedir por miles de vías la formación de clústers y su desarrollo.

En una economía mundial en la cual muchos mercados nacionales y locales siguen estando protegidos en cierta medida o no se están abriendo sino muy lentamente, hay aún muchos clústers que carecen de ventaja competitiva alguna. A medida que vayan creciendo las parcelas de la economía mundial abiertas a la competencia, esos clústers irán reduciéndose y desapareciendo.

Decadencia de los clústers

Los clústers pueden conservar su vigor como lugares competitivos durante siglos, y la mayoría de los que alcanzan el éxito lo mantienen durante décadas, por lo menos. De la misma manera que no se puede garantizar el desarrollo de un clúster, tampoco puede garantizarse que vaya a mantener indefinidamente su capacidad de competir.

Las causas de la atrofia y decadencia de un clúster también se pueden encontrar en los elementos del rombo. Estas causas se pueden agrupar en dos categorías generales: endógenas, originarias de la propia ubicación, y exógenas, debidas a los acontecimientos o cambios del medio exterior.

Las causas interiores de decadencia derivan de rigideces internas que disminuyen la productividad y la capacidad de innovación. La aparición de reglas sindicales restrictivas o de leyes inflexibles puede frenar la mejora de la productividad. El exceso de fusiones, pactos, carteles u otras limitaciones de la competencia pueden socavar la rivalidad local. Las instituciones de enseñanza pueden adolecer también de rigidez y pueden dejar de mejorar y evolucionar. De la formación de una mentalidad colectiva en los miembros del clúster, otra forma de rigidez, ya hemos hablado anteriormente.

Estas rigideces suelen surgir en lugares en los que el Estado es proclive a suspender la competencia o a entrometerse en ella. Cuando se pierde la flexibilidad interna, el ritmo de mejora e innovación del clúster decae. Los incrementos de costes empiezan a ser superiores a la capacidad de mejora. Esta falta de flexibilidad está actuando en contra de una serie de clústers suizos y alemanes.

Mientras la rivalidad siga siendo suficientemente fuerte, las empresas pueden compensar parcialmente los problemas locales mediante la mundialización. El aprovisionamiento remoto puede compensar los problemas de suministro, y la producción en el extranjero puede compensar el aumento de los salarios nacionales por encima de la productividad. Por ejemplo, a lo largo de los años noventa, las empresas alemanas han recurrido rápidamente al aprovisionamiento remoto y al desplazamiento de la producción al extranjero para mitigar el efecto de los problemas de costes locales. Sin embargo, si las rigideces locales no se aminoran, el clúster acabará perdiendo su productividad y su dinamismo. La ventaja competitiva emigrará.

Las amenazas externas pueden ser de varios tipos. La evolución tecnológica quizá sea la más significativa, porque puede neutralizar simultáneamente varias ventajas del clúster. Puede dejar desfasadas la información sobre el mercado, la cualificación de los empleados, la pericia científica y técnica y la cartera de proveedores. Salvo que se puedan obtener las nuevas tecnologías y los conocimientos necesarios en otras instituciones locales o se puedan desarrollar rápidamente, la ventaja competitiva cambiará de aires. El traslado de la producción de artículos para golf de Nueva Inglaterra a California ofrece un buen ejemplo. El clúster de Nueva Inglaterra estaba basado en los palos de acero o de madera. Cuando se abrió paso la idea de emplear en los palos de golf materiales avanzados, los fabricantes de la costa este tuvieron problemas para competir. Algunos entraron en el clúster de California; otros desaparecieron o entraron en decadencia.

Un cambio de las necesidades de los compradores que dé lugar a una estrategia entre las necesidades locales y las necesidades existentes en otros lugares constituye otra amenaza externa a la productividad y capacidad de innovación de su clúster. Por ejemplo, empresas estadounidenses de diferentes clústers sufrieron cuando el ahorro de energía adquirió gran importancia en muchos lugares del mundo, mientras que en

Estados Unidos los precios de la energía seguían siendo bajos: eso mermó su capacidad de innovación. Como este ejemplo muestra, sin embargo, la amenaza planteada por acontecimientos externos suele tener que ver con políticas o decisiones locales.

Al igual que ocurre con las amenazas internas a la competitividad, las empresas dinámicas de un lugar pueden, durante un período transitorio, recurrir a la mundialización para compensar los cambios exteriores. Se puede comprar fuera una tecnología o la licencia para usarla, se puede trasladar el desarrollo de productos a otros países, se pueden adquirir en el extranjero componentes o bienes de equipo. En cualquier caso, con el paso del tiempo, una ubicación que no acumule una masa crítica en una nueva tecnología importante o que no satisfaga una necesidad nueva trascendente, perderá relevancia como asentamiento de empresas innovadoras.

La decadencia competitiva de un clúster no debería confundirse con las reducciones de empleo o de ingresos totales que pueden producirse como consecuencia de la modernización. La elevación de los salarios y beneficios locales es un reflejo del éxito económico. Esto significa que las actividades que requieren menos preparación y que son menos productivas deberían trasladarse a otros lugares. La prueba de fuego de la lozanía o decrepitud de un clúster es su ritmo de innovación. Un clúster que invierte e innova en su lugar de asentamiento tiene muchos menos motivos de preocupación que uno que mejora su productividad exclusivamente a base de reducir su volumen y subcontratar actividades.

La función del Estado

El Estado, inevitablemente, desempeña diversas funciones en una economía. Identificar a grandes rasgos estas funciones ayuda a poner en contexto las políticas adecuadas que puede aplicar en lo relativo a los clústers.

La función más fundamental del Estado en la economía es alcanzar la estabilidad macroeconómica y política. Lo hace estableciendo unas instituciones políticas estables, una estructura básica económica permanente y una política macroecómica sólida, en la que cabe destacar unas finanzas públicas prudentes y una inflación baja. La segunda función del Estado consiste en mejorar la capacidad microeconómica general del país aumentando la eficiencia y la calidad de los factores generales que necesitan las empresas y que se identifican en el rombo (una mano de obra preparada, una adecuada infraestructura material, una información económica exacta y puntual) y unas instituciones que los faciliten. Estos elementos son necesarios en toda la economía y constituyen la base sobre la cual se construye todo lo demás. La tercera función del Estado consiste en establecer unas reglas e incentivos microeconómicos generales que rijan la competencia y que fomenten el crecimiento de la productividad. Estas reglas e incentivos, presentes en todo el rombo, deben incorporar una política de competencia que promueva la rivalidad, un sistema fiscal y unas leyes de propiedad industrial e

intelectual que fomenten la investigación, un sistema jurídico justo y eficiente, unas leyes que otorguen protección a los consumidores, unas normas sobre el gobierno empresarial que establezcan la responsabilidad de los directivos por los resultados y una reglamentación que promueva la innovación en vez de preservar la situación existente.

Estas funciones son necesarias para el progreso económico, pero puede que no sean suficientes. A partir del momento en el que el Estado empieza a llevar adelante sus funciones fundamentales, cobra importancia una cuarta función: la de facilitar el desarrollo y la mejora de los clústers: los poderes públicos deberían tratar de reforzar el desarrollo y la modernización de todos los clústers, y deberían abstenerse de elegir entre ellos. Aunque el entorno económico general es esencial para la competitividad, las circunstancias de los clústers son cada vez más importantes para que la economía pase de la etapa de la competencia en los costes de los factores a las siguientes etapas de desarrollo. Las políticas públicas afectan inevitablemente a las oportunidades de mejora de los clústers. Simultáneamente, buena parte de las ventajas de productividad e innovación de éstos se basan en influencias indirectas y efectos externos que implican a los organismos públicos. Éstos, además de modificar sus propias políticas y prácticas, también pueden motivar, facilitar y proporcionar incentivos para la acción colectiva por parte del sector privado. (La función del Estado en el desarrollo de clústers y en su mejora no es lo mismo que la llamada política sectorial. Véase el recuadro «Los clústers y la política sectorial»).

Una última función del Estado en la economía es la de desarrollar y ejecutar un programa de actuación o proceso de cambio positivo, distintivo y a largo plazo, que movilice a la Administración, a las empresas, a las instituciones y a los ciudadanos en pos de la mejora tanto del entorno económico general como del conjunto de clústers nacionales. El progreso económico se ve detenido en igual medida por la inacción y por el desconocimiento de los pasos que se deben dar. Hay muchas fuerzas que se oponen a la mejora y modernización económica, desde las concepciones obsoletas sobre la competitividad hasta los intereses atrincherados cuya prosperidad depende del mantenimiento del *statu quo*. Solamente un proceso a largo plazo, con las correspondientes instituciones, puede contrarrestar estas fuerzas. El proceso debe involucrar a todos los grupos de interesados y debe estar por encima de la política del Gobierno de turno. Debe abarcar las condiciones generales que afectan a todos los sectores, así como a la mejora de los clústers. Lo ideal es que este proceso se dé no solo a nivel personal, sino también a nivel de regiones y de ciudades.

Política estatal a nivel de clústers

Todos los clústers ofrecen oportunidades de mejorar la productividad y el nivel salarial, incluso los que no compiten con otras ubicaciones. Todo clúster contribuye directamente a la productividad nacional, pero además contribuye a la productividad de otros clústers.

Esto significa que clústers tradicionales como el agrícola no deberían ser abandonados, sino mejorados. Los esfuerzos por mejorar los clústers tendrán que distribuirse a lo largo del tiempo, por razones prácticas, pero el objetivo ha de ser el de acabar abarcando a todos ellos. No todos conseguirán el éxito, por supuesto, y en algunos la modernización entrañará pérdida de puestos de trabajo, en la medida en que las empresas se dediquen a actividades más productivas. En cualquier caso, estos resultados deberían venir determinados por las fuerzas del mercado, no por decisiones políticas.

El Gobierno debería reforzar y potenciar los clústers existentes y los que vayan surgiendo, y no tratar de crear otros absolutamente nuevos. Es mejor que surjan sectores y clústers nuevos de los ya establecidos. Las empresas que emplean tecnología avanzada no tienen éxito en el vacío, sino allí donde ya había actividades menos avanzadas de esa especialidad. La mayoría de los clústers se forman al margen de las acciones del Gobierno, y en ocasiones a pesar de ellas. Los clústers se forman en los lugares que ofrecen un basamento de ventajas sobre el cual se puede edificar. Para que se justifiquen los esfuerzos de desarrollo de un clúster es necesario que algunas semillas de ese clúster hayan superado una prueba de mercado.

Los esfuerzos de desarrollo de un clúster deben perseguir la ventaja competitiva y la especialización, en vez de tratar de imitar exactamente lo que ya hay en otras ubicaciones. Para ello es necesario potenciar las diferencias y singularidades del lugar, convirtiéndolas en sus puntos fuertes. Encontrar áreas de especialización suele resultar más eficaz que competir frontalmente con zonas rivales sólidamente establecidas. La especialización abre también posibilidades de satisfacer nuevas necesidades y de expandir el mercado.

El desarrollo de un clúster se puede abonar y reforzar con inversiones directas extranjeras. Para ser eficaces, los esfuerzos por atraer inversiones directas extranjeras han de centrarse en atraer a múltiples empresas del mismo campo, y han de acompañarse con inversiones paralelas en formación especializada, en infraestructura y en otros aspectos del entorno económico.

Para mejorar un clúster se debe comenzar por reconocer su presencia y, partiendo de ahí, se debe proceder a remover los obstáculos, rebajar los condicionamientos y eliminar las ineficiencias que obstruyen la productividad y la capacidad de innovación del clúster. Entre los condicionamientos están los de los recursos humanos, las infraestructuras y las leyes y reglamentos. Algunos pueden abordarse en diversa medida con iniciativas privadas, pero otros surgen de las políticas e instituciones públicas y tienen que ser abordados a ese nivel. Las leyes y los reglamentos por ejemplo, puede que den lugar a ineficiencias innecesarias; puede que falten importantes infraestructuras; la política educativa puede que no atienda las necesidades del clúster. Lo ideal sería minimizar o eliminar todas las políticas que causen costes a las empresas sin conferir

ningún valor competitivo a largo plazo que compense aquellos costes. Para mejorar los clústers, por lo tanto, es necesario cambiar las políticas y las instituciones que afectan a concentraciones particulares de empresas y sectores afines.

Los gobernantes suelen inclinarse por políticas de desarrollo, como la concesión de subvenciones para tecnología, dirigidas a mejorar la competitividad de empresas determinadas. También han prestado mucha atención al nivel de los diferentes sectores, que son más estrechos que los clústers. Por otra parte, el pensamiento de los políticos también se concentra en sectores más amplios, como el de la minería, la industria o los servicios. Ninguno de estos enfoques sintoniza bien con la competencia moderna. Las políticas que favorecen a empresas individuales distorsionan el mercado y aplican ineficazmente los recursos públicos. Centrar las políticas en el nivel sectorial supone aceptar que algunos sectores son mejores que otros, e incurre en el grave riesgo de distorsionar o limitar la competencia; frecuentemente, las empresas recelan de participar en un programa junto con sus competidoras. Los grandes sectores, por el contrario, son demasiado amplios para ser competitivamente significativos, y la distinción entre industria y servicios, o entre alta y baja tecnología, ha dejado de tener sentido.

Los clústers y la política sectorial

El enfoque del desarrollo económico basado en los clústers se confunde en ocasiones con la política sectorial. En realidad, la teoría de los clústers y la política sectorial tienen grandes diferencias, tanto en sus fundamentos intelectuales como en sus consecuencias prácticas.

La política sectorial se basa en una concepción de la competencia internacional (o, en términos más generales, la competencia entre zonas) según la cual unos sectores ofrecen mayores perspectivas de creación de riqueza que otros. Consecuentemente, es necesario ayudar a los sectores deseables, es decir, a los que crecen o a los que emplean alta tecnología. Para la política sectorial, la ventaja competitiva está determinada en gran medida por los rendimientos crecientes de la escala. Teniendo en cuenta la importancia de la escala, los Estados han de alimentar a los sectores prioritarios nacientes hasta que alcancen una masa crítica, mediante subvenciones, eliminando la competencia interna «destructiva» o «dispendiosa», protegiendo selectivamente a esos sectores de las importaciones y limitando la inversión extranjera. Las subvenciones y la suspensión de la competencia interna deberán concentrarse en áreas sensibles a la escala, como la inversión en I+D y en instalaciones. A través de esa intervención, el Estado pretende inclinar los resultados de la competencia (y la cuota del mercado internacional) en favor del país. En ocasiones, la concepción de la política sectorial parece obedecer a la idea

de que la competencia internacional es un juego de suma cero en el cual hay un volumen invariable de demanda que atender y en el cual cada país tiene por objetivo atender a una porción mayor de esa demanda[a].

La teoría de los clústers no puede ser más diferente. Se funda en una concepción de la competencia entre las empresas y las zonas más amplia y más dinámica, basada en el crecimiento de la productividad. Las interconexiones y las influencias indirectas que se producen en el interior de un clúster suelen ser más importantes para el crecimiento de la productividad que la escala de las empresas individuales.

Todos los clústers pueden ser deseables, todos pueden contribuir a la prosperidad. Lo que importa no es en qué compite un país (una zona), sino cómo lo hace. No se debe seleccionar entre clústers; todos ellos, existentes y emergentes, merecen atención. Todos pueden mejorar sus productividad. En vez de recomendar la exclusión de las empresas extranjeras, la teoría de los clústers exige que se las acoja de buen grado. Las empresas extranjeras amplían los efectos externos que inciden en el clúster y mejoran la productividad, y sus actividades en el país contribuyen directamente a elevar el nivel nacional de empleo y de inversión. En vez de defender el bloqueo de las importaciones, la teoría de los clústers afirma que es necesario abrir el mercado interior a importaciones que fomenten la eficiencia, permitan obtener los suministros necesarios, mejoren las condiciones de la demanda interior y estimulen la rivalidad.

Mientras que la política sectorial pretende distorsionar la competencia en favor de una nación determinada, la teoría de los clústers se centra en eliminar las limitaciones a la productividad y al crecimiento de la productividad. La teoría de los clústers no hace hincapié en la cuota de mercado, sino en la mejora dinámica. Esto da como resultado una concepción de la competencia como juego de suma positiva, concepción según la cual el comercio internacional y las mejoras de la productividad amplían el mercado y hacen posible la prosperidad de muchas naciones si éstas consiguen ser más productivas e innovadoras.

---

a. Los fundamentos intelectuales de la política sectorial datan de hace unos siglos y se pueden encontrar en las obras del mercantilismo y en los argumentos favorables a la protección de los sectores nacientes. La política sectorial recibió un importante impulso en las obras que afirmaban que era una de las principales causas del éxito económico de Japón. El rigor intelectual de la política sectorial se vio muy incrementado por la «teoría del comercio estratégico». Véase, por ejemplo, Krugman (1986) y Tyson (1992).

El enfoque en los clústers destaca los efectos externos, las conexiones, las influencias indirectas y las instituciones auxiliares que tan importantes resultan para la competencia. Al reunir a productores, proveedores, sectores afines, proveedores de servicios e instituciones, las iniciativas e inversiones públicas se ocupan de problemas comunes a muchas empresas y sectores, sin suponer una amenaza para la competencia. Las medidas públicas de mejora de los clústers, por lo tanto, fomentarán la competencia, en vez de distorsionarla. El enfoque en los clústers también fomentará la formación de bienes públicos o cuasipúblicos que tienen un efecto significativo sobre muchas empresas vinculadas entre sí. Las inversiones públicas dirigidas a mejorar el entorno económico de los clústers producen seguramente, en igualdad de condiciones, mayores réditos que las dirigidas a empresas o sectores individuales o a la economía en general.

Hacer especial hincapié en los clústers puede parecer que fomenta una poco recomendable especialización económica, pero si se mejoran todos los clústers en vez de elegir entre ellos se evita ese riesgo. Además, los clústers son fértiles viveros de nuevas empresas, y de los clústers existentes suelen surgir otros nuevos. Por otra parte, la presencia de clústers puede facilitar el ajuste de las empresas nacionales a las cambiantes condiciones económicas, reduciendo así el riesgo de la economía nacional en vez de ampliarlo.[68]

En términos más generales, los clústers representan una forma nueva y complementaria de desglosar y comprender la economía, de organizar la teoría y la práctica del desarrollo económico, y de determinar la política pública. Los clústers, junto con el modelo del rombo, revelan el proceso por el cual se crea riqueza en una economía y hacen de la competitividad algo más concreto y operativo. (El mundo no empresarial, sobre todo, se beneficia de la clarificación del concepto de competencia). Los análisis y recomendaciones pueden ocuparse sistemáticamente de las necesidades de las empresas. En los Países Bajos, por ejemplo, el desarrollo de los clústers representa una importante prioridad política. Los clústers son un vehículo para integrar a las empresas, al Estado y a las instituciones en un diálogo constructivo y constituyen un nuevo mecanismo para articular la colaboración entre las empresas y los poderes públicos. El diálogo con agrupamientos económicos muy amplios se desliza inevitablemente hacia el clima económico general y hacia cuestiones como los impuestos, el valor de la moneda y la ineficiencia de la Administración. Las empresas consiguen manifestar sus quejas, pero pierden rápidamente la paciencia. El Gobierno obtiene poca información útil de estas críticas, y sus representantes se cansan rápidamente de escuchar a los grupos de presión que airean siempre las mismas cuestiones. El diálogo enmarcado en sectores más delimitados inhibe el intercambio productivo de opiniones, puesto que los participantes tienen miedo de revelar sus necesidades y problemas ante los competidores. Estos debates suelen girar en torno a las subvenciones, a la protección contra las importaciones y a la limitación de la competencia. El diálogo en el que participan los miembros de los clústers, por el contrario, evita estas dificultades, porque integra a todos los afectados y

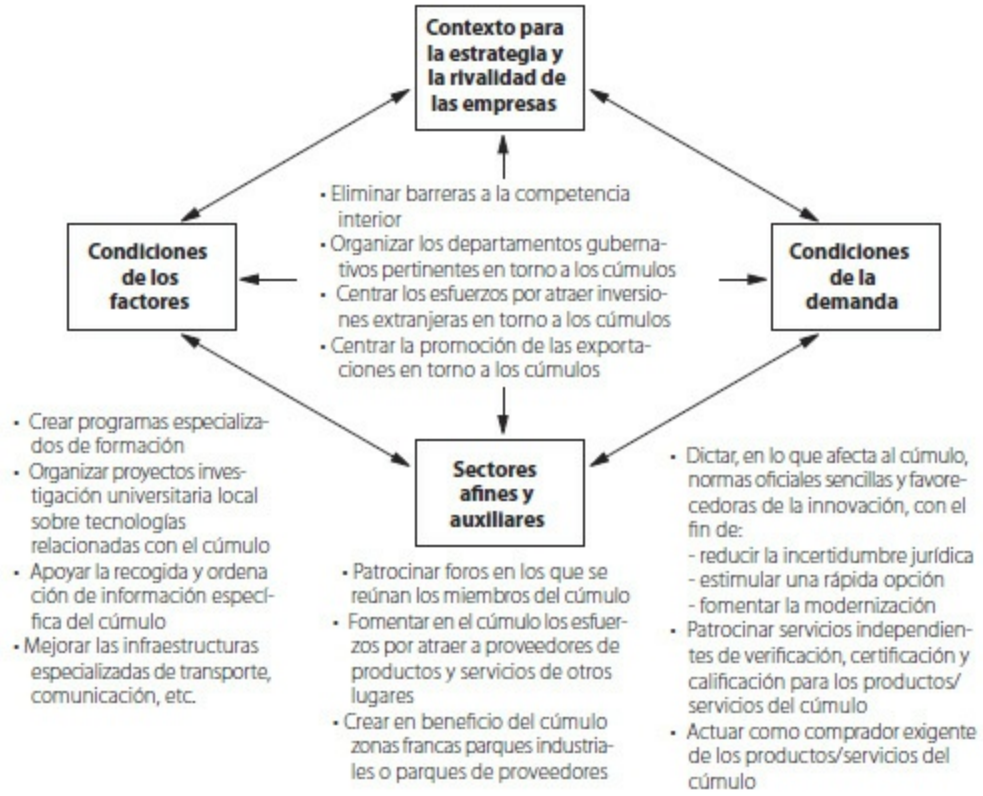
se centra en las limitaciones comunes y las conexiones entre las firmas relacionadas. La presencia de proveedores, distribuidores y, frecuentemente, clientes, equilibra cualquier esfuerzo incipiente para suprimir la competencia.

La influencia del Estado en la mejora de los clústers

La figura 7.11 ilustra algunas funciones específicas del Estado en la mejora de los clústers. Su influencia se manifiesta por todo el rombo. En un extremo del espectro, el Gobierno puede convocar foros de empresas, instituciones y organismos oficiales. En el otro extremo, tiene funciones más directas, como la de reunir información específica del clúster, la de fijar una política educativa que anime a las instituciones públicas de enseñanza a responder a las necesidades de éste, la de clarificar y simplificar las normas que le afectan especialmente y la de mejorar el nivel de la demanda interior de sus productos y servicios. En ocasiones, mejorar un clúster puede ser tan sencillo como situar las inversiones públicas al lado de las privadas. El clúster de las explotaciones forestales de Nueva Zelanda, por ejemplo, se centra en la Isla Norte, mientras que la principal institución universitaria en que se apoya, la Universidad de Canterbury, está en la Isla Sur. (Véase el recuadro «Microclústers de Cataluña», pág. 343, en el que se ofrece otro ejemplo específico).

Los clústers ofrecen una nueva vía para que los gobiernos reúnan y organicen la información. El Standard Industrial Classification System de EE UU, por ejemplo, no es adecuado para los clústers ni para la naturaleza actual de la competencia; grupos anticuados como el de la maquinaria, los productos o los servicios no captan los vínculos más importantes entre los sectores. Algunas regiones, como Massachusetts, han comenzado a reordenar los datos económicos fijándose en los clústers, aunque queda mucho por hacer.[69]

FIGURA 7.11
Influencias de los poderes públicos en la mejora de los clústers



Al madurar y desarrollarse los clústers y cambiar los orígenes de su ventaja competitiva, se modifican las prioridades de los gobernantes. Entre las primeras tareas que han de abordar están la mejora de la infraestructura y la eliminación de las desventajas presentes en el rombo. Posteriormente, las actuaciones se deben centrar en la eliminación de las limitaciones y los impedimentos a la innovación.

Un instrumento importante para fomentar el crecimiento de los clústers en los países en vías de desarrollo es la inversión extranjera. Atraer a una o dos multinacionales de una especialidad puede permitir atraer a otras, lo que, a su vez, provoca el desarrollo interno. En Costa Rica, por ejemplo, el anuncio de la construcción de una fábrica de Intel en noviembre de 1996 y el de una inversión de Microsoft en septiembre de 1997 han hecho que otras empresas de informática manifiesten estar seriamente interesadas en ese país. Pero la inversión extranjera, por sí sola, no es suficiente para construir clústers. También es necesario realizar esfuerzos sistemáticos para mejorar las condiciones nacionales en todas las áreas del rombo. El plan de Costa Rica para crear condiciones que hagan viable un clúster de la informática tiene, entre sus principales ingredientes, la mejora de la infraestructura telemática y el fomento de la utilización de ordenadores en los colegios.

Incluso cuando se trata de abonar los clústers con inversiones extranjeras directas, es necesario contar con ventajas previas de ubicación, si se quiere tener éxito. Costa Rica destina a la educación el 6% del PIB, uno de los mayores porcentajes de la zona.

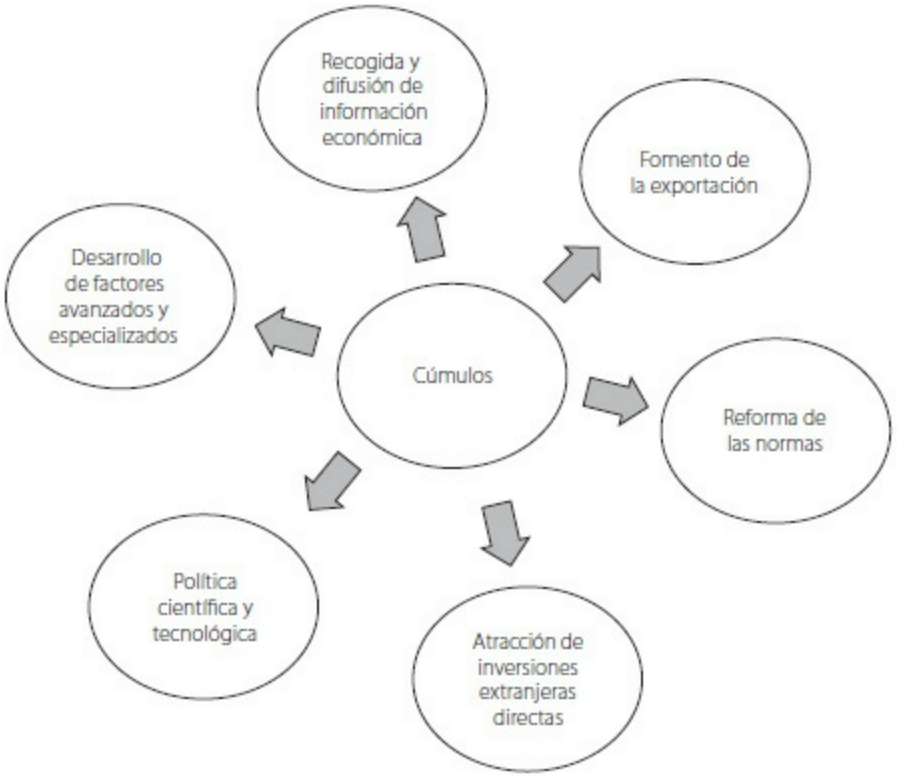
También ha establecido una red de centros de investigación y tiene el mayor índice de ordenadores per cápita de Iberoamérica. Estas condiciones, junto con su largo historial de estabilidad política, fueron las que atrajeron a Intel y Microsoft.

En las economías en vías de desarrollo, la promoción de la inversión extranjera, las zonas francas y los parques industriales también son destacados mecanismos políticos para fomentar el crecimiento de los clústers. Las zonas francas y los parques industriales pueden hacer más por mejorar la economía si están enfocados hacia clústers concretos y si además están apoyados por normas adaptadas a sus necesidades y por infraestructuras auxiliares. Las zonas francas y los parques industriales tienen quizá que empezar siendo enclaves aislados en un entorno empresarial por lo demás ineficiente: hay que importar casi todos los materiales y exportar casi toda la producción, y el contacto con el resto de la economía nacional es escaso o nulo. No obstante, con el paso del tiempo, estas zonas deberían establecer vínculos con el resto del sistema económico. Deberían promulgarse normas y establecerse programas que fomentasen el desarrollo y el recurso a los proveedores nacionales, por ejemplo, y la creación de vínculos con las instituciones educativas del país. Además, el Estado debería intervenir con decisión para mejorar las infraestructuras y reducir la ineficacia en toda la economía. No se debe permitir que la creación de enclaves debilite la conciencia de la urgente necesidad de mejorar el entorno general de los negocios, que sigue siendo la única manera de aumentar de manera permanente la prosperidad.

Clústers y política económica general

El concepto de los clústers permite organizar la concepción de muchas políticas yendo más allá de las necesidades comunes de la economía en su conjunto, como se muestra en la figura 7.12. Las reflexiones enfocadas en los clústers pueden ayudar a orientar la política científica y tecnológica, la política educativa y la política de fomento de las exportaciones y de la inversión extranjera, entre otras cosas. La mejor posibilidad con que cuenta una nación para atraer la inversión extranjera y promover las exportaciones, por ejemplo, se encuentra en los clústers con que cuente o que se vayan desarrollando.

FIGURA 7.12
Clústers y política económica



La orientación hacia los clústers destaca el hecho de que la acción de gobierno influye en la competitividad en más aspectos de lo que suele creerse. La teoría de los clústers aclara los efectos que tienen las políticas públicas sobre la posición competitiva y permite incrementar la operatividad de las acciones necesarias. Las soluciones eficaces suelen requerir la colaboración de diferentes partes del sistema de gobierno. (Véase el recuadro «Microclústers de Cataluña», pág. 343, en el que se expone un ejemplo.)

En algunos lugares, los organismos públicos que tienen relación con el mundo de la empresa han empezado a organizarse internamente en función de los clústers locales. En Arizona, por ejemplo, el Departamento de Comercio tiene ahora funcionarios expertos en clústers específicos, a diferencia de lo que ocurría en el pasado, cuando el interés se centraba en países (por ejemplo, Canadá o Japón). El interés público por los clústers hace que los funcionarios se informen mejor sobre los costes y beneficios prácticos de las políticas, y les motiva para mejorar la relación coste/eficacia de esas políticas y de los organismos administrativos. La evaluación continua de los clústers representa un instrumento muy eficaz para identificar y verificar las deficiencias de política económica que afectan a todo el sistema, y para encontrar soluciones prácticas. Un problema que se manifiesta en varios clústers merece, sin lugar a dudas, un tratamiento prioritario.

Por último, el enfoque en los clústers permite ver las importantes funciones que desempeñan los poderes públicos en diferentes niveles geográficos. El centro de atención tradicional de la política económica ha estado en el nivel nacional, que es desde donde mejor se pueden abordar muchos aspectos del entorno económico general.

Recientemente, la mundialización ha centrado la atención en las instituciones multilaterales de ámbito mundial. Los gobiernos de las regiones, áreas metropolitanas y ciudades, sin embargo, también influyen significativamente en el entorno económico general de la zona respectiva. Al nivel de los clústers, estas influencias suelen ser las dominantes; uno de los componentes esenciales de la política económica regional y local debería ser la consideración de los clústers.

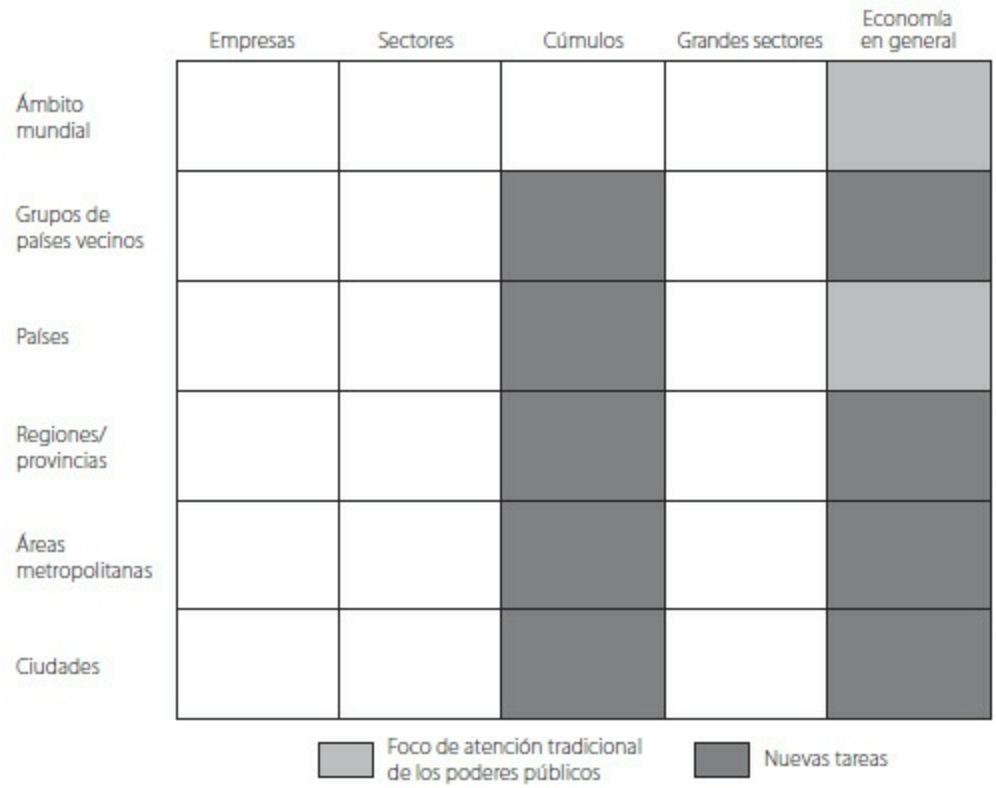
Todos los niveles de gobierno ejercen una influencia importante en el entorno económico general y en los clústers. Las autoridades nacionales deberían establecer unas normas mínimas y dejar la decisión de las inversiones públicas en manos de los poderes de ámbito inferior, y deberían evitar el centralismo y la rigidez que obstruyen unas políticas adaptadas al ámbito regional y local.[70] Los programas de desarrollo económico deberían implicar, cada vez más, esfuerzos paralelos en múltiples niveles geográficos. En Nueva Zelanda, por ejemplo, el desarrollo de los clústers comenzó a nivel nacional, pero luego se ha extendido al nivel regional y local. Casi las tres cuartas partes de los organismos locales de desarrollo económico de Nueva Zelanda han adoptado la identificación y la mejora de los clústers como parte integral de sus actividades.[71]

Por último, aunque esto sea mucho menos habitual, las influencias en la productividad —y en los propios clústers— tienen en ocasiones un carácter transnacional. La coordinación entre países vecinos de los sistemas de transportes, las redes de energía, etc., puede beneficiar a la productividad mucho más que las uniones aduaneras y las zonas de libre comercio. Los grupos de países vecinos, por lo tanto, también tienen un papel que desempeñar en la formulación de una política económica. La figura 7.13 ilustra la ampliación de las unidades geográficas que tienen trascendencia en la competencia moderna.

La función de las empresas en el desarrollo de los clústers

La existencia de clústers da a entender que buena parte del potencial de una empresa para conseguir ventaja competitiva, tanto en la eficacia operativa como en el establecimiento de una estrategia exclusiva, se encuentra fuera de la empresa, e incluso fuera de su sector. La presencia de un clúster bien desarrollado ofrece grandes beneficios para la productividad y para la capacidad de innovación, beneficios que a las empresas radicadas en otros lugares les resulta difícil igualar. Frecuentemente, en el mundo hay pocas ubicaciones que, en un campo dado, puedan ofrecer un entorno de ese nivel.

FIGURA 7.13
Influencias de los poderes públicos en la competitividad



Aunque los clústers ofrecen ventajas competitivas tangibles, la primera reacción de los directivos suele ser la de desconfiar de ellas. Temen que la expansión del clúster atraiga a competidores no deseados y eleve los costes de los recursos humanos y materiales. Los directivos sueñan con que pierden a valiosos empleados que se pasan a la competencia o se establecen por su cuenta. Sin embargo, cuando entienden bien la idea de clúster, se dan cuenta de que muchos de los miembros de éste no compiten directamente entre sí. Aunque una empresa puede disputarle a otra sus empleados y otros factores, la presencia del clúster aumenta la oferta de esos recursos. El acceso neto a conocimientos, servicios, tecnología e información especializados suele ser mayor en un clúster. Todo incremento de la competencia viene acompañado por ventajas en términos de productividad, flexibilidad y capacidad de innovación.

La teoría de los clústers propone nuevas tareas y funciones a las empresas. El análisis de los clústers debe entrar a formar parte de las evaluaciones competitivas, junto con el análisis de las empresas y de los sectores. Las funciones del sector privado en la mejora de los clústers se extienden por todo el rombo, como se muestra en la figura 7.14. La mejora de las condiciones de los factores es el ejemplo más claro: es posible aumentar la oferta de personal adecuadamente preparado, la calidad y utilidad de las actividades universitarias de investigación, la creación de infraestructuras materiales especializadas y la oferta de información específica del clúster. Para conseguir estas ventajas es necesario mantener unas relaciones permanentes con los organismos públicos y con instituciones como las compañías de suministros, los centros docentes y los grupos

de investigación. También tiene una función que cumplir la inversión privada de los miembros del clúster: el establecimiento de infraestructuras especializadas comunes, como instalaciones portuarias o de transporte, medios de comunicación por satélite y laboratorios de pruebas. Es frecuente que estas inversiones se puedan hacer y administrar a través de terceros, por ejemplo, universidades o asociaciones comerciales.

En el área de los sectores afines y auxiliares, las empresas pueden atraer a proveedores, servicios y fabricantes de productos complementarios para que se integren en el clúster, además de crear empresas proveedoras que cubran las lagunas existentes. En ocasiones se recurre a la creación de empresas conjuntas que desarrollen en el ámbito local las imprescindibles actividades auxiliares.

FIGURA 7.14
Influencias del sector privado en la mejora de los clústers



En todos los vértices del rombo es necesario que los miembros del clúster informen e inciten al poder público a remediar las limitaciones o deficiencias que le competen. Los ministerios y entidades oficiales que tienen que ver con un clúster deberían ser informados del efecto producido por sus normas y políticas y de la calidad o falta de calidad de sus servicios. En estas relaciones, el diálogo abierto y constructivo debe sustituir a la búsqueda egoísta de ventajas particulares o al paternalismo.

La función de las asociaciones comerciales y los organismos colectivos

Las empresas pueden influir individualmente en el desarrollo de los clústers, y las firmas pioneras o más importantes de éstos suelen jugar ese papel porque les reporta notables ventajas. No obstante, dados los importantes factores externos y bienes públicos implicados en los clústers, resulta frecuentemente necesario y apropiado contar con redes informales y con asociaciones comerciales, consorcios y otros organismos colectivos. Las asociaciones comerciales que representan a la totalidad o a buena parte de los miembros del clúster pueden conseguir mayor atención y mayor influencia que ellos por separado, y una entidad u organismo colectivo (por ejemplo, un centro común de investigación, un laboratorio común de pruebas) permite repartir los costes.

Muchas asociaciones comerciales se limitan a defender sus intereses particulares ante la Administración, recopilar algunas estadísticas, celebrar actos sociales y poco más. En cualquier caso, pueden contribuir mucho más a mejorar la competitividad de un clúster. Las asociaciones u organismos colectivos son una institucionalización de los vínculos que existen en él. Además de un foro neutral para identificar necesidades, limitaciones y oportunidades comunes, pueden ser un centro donde aunar los esfuerzos necesarios para satisfacerlas, remediarlas y aprovecharlas, respectivamente. Las asociaciones suelen abrir camino con la organización de ferias y delegaciones nacionales e internacionales; crean programas de formación en cooperación con las instituciones locales, forman consorcios de compras, establecen programas de investigación y centros de verificación en las universidades, reúnen información relacionada con el clúster, celebran foros sobre los problemas comunes de gestión, investigan soluciones para los problemas medioambientales y se ocupan de muchos otros intereses comunes. Estas actividades se añaden a las tareas tradicionales: tratar con los poderes públicos locales, regionales y nacionales, orientar la reforma de las leyes y reglamentos y representar al clúster ante otros grupos empresariales.

Las asociaciones desarrollan un papel especialmente importante en los clústers compuestos por muchas empresas pequeñas y medianas (por ejemplo, el turismo, la moda o la agricultura). Éstos tienen una necesidad especialmente acuciante de contar con un órgano colectivo que se encargue de las funciones «sensibles a la escala». En los Países Bajos, por ejemplo, las cooperativas de cultivadores construyeron instalaciones especializadas para subastas y para el almacenamiento y distribución de flores, que constituyen una de las principales ventajas competitivas del clúster florista holandés. El Consejo Floral Holandés y los Grupos de Investigación de la Asociación de Cultivadores de Flores Holandeses, en que participan la mayoría de los cultivadores, también han asumido otras funciones, como el marketing y la investigación aplicada.

Hay clústers que no tienen una asociación comercial representativa. Otros la tienen pero es demasiado limitada, porque incluye a las empresas productoras pero no a las proveedoras, a las de sectores afines ni a las instituciones locales. Otras veces, la asociación comercial existente es de ámbito nacional, no local. El ámbito nacional ha sido la norma, puesto que la mayoría de las asociaciones tenían como principal objetivo

la defensa de sus intereses ante la Administración. Sin embargo, raramente demuestran eficacia al ocuparse de la formación, las infraestructuras y demás problemas que afectan a la productividad del clúster. Otra tipología habitual en materia de organizaciones empresariales es la de las cámaras de comercio, mesas redondas o consejos que abarcan todas las actividades económicas o gran parte de ellas. También aquí, estas organizaciones se centran principal e inevitablemente en la defensa de sus intereses ante la Administración. Se necesitan también asociaciones representativas de los clústers. En otros casos, hay varias asociaciones que serían más útiles si actuaran de manera unificada o por lo menos coordinada. Teniendo en cuenta lo limitado del tiempo y del dinero que las personas y las empresas pueden dedicar a esas asociaciones, cuanto más integrados estén los esfuerzos de los diversos grupos, mejores resultados se obtendrán.

En un número sorprendente de casos, los miembros de un clúster jamás se reúnen y es escaso el reconocimiento social y político de la importancia que tiene el clúster para la economía local. Las dos circunstancias se dieron en el clúster de los aparatos médicos de Massachusetts. Cuando no existan asociaciones, su creación debería formar parte de la agenda de desarrollo económico de la zona. En Massachusetts, este esfuerzo fue emprendido por el Consejo del Gobernador sobre Tecnología y Crecimiento Económico. Este organismo, compuesto por dirigentes de empresas, universidades y otras entidades, formó una serie de grupos de trabajo para que examinasen los clústers de Massachusetts, y sus esfuerzos cristalizaron en la formación de nuevas asociaciones permanentes en clústers que carecían de ellas como el de las telecomunicaciones y el de los aparatos médicos.

Ubicación empresarial

La mundialización y la facilidad de transporte y comunicación han provocado un aumento exponencial del aprovisionamiento remoto, y las empresas están trasladando muchas instalaciones a lugares con salarios bajos, impuestos bajos y bajos costes de energía y de otros suministros. La subcontratación de ciertas actividades para aprovechar las ventajas de coste puede reducir las desventajas de ubicación. La teoría de los clústers, sin embargo, ofrece una visión más compleja de las decisiones de ubicación empresarial: la ubicación de las empresas es mucho más que la construcción de las oficinas y las fábricas.

En primer lugar, la teoría de los clústers indica que en la elección de una ubicación se debería tener en cuenta el potencial de productividad general, no solo el coste de los materiales o los impuestos, porque el objetivo consiste en reducir el coste total. Las zonas que tienen bajos niveles de salarios y de impuestos suelen carecer de infraestructuras eficientes, de proveedores, de servicios puntuales de mantenimiento y de otras condiciones que sí ofrecen los clústers. Los costes logísticos y los costes de introducción de nuevos modelos pueden ser sustanciales. Muchas empresas han

descubierto que estas desventajas de productividad acaban siendo superiores a las ventajas obtenidas en otros terrenos. Sin embargo, los efectos del bajo nivel de los salarios, de los impuestos y de los costes de la energía y demás suministros son fáciles de medir de antemano, mientras que las desventajas de productividad están ocultas y son difíciles de predecir.

Ubicarse en un clúster existente o en vías de creación, por lo tanto, implica frecuentemente un menor coste total de los sistemas y mejora en gran medida la capacidad de innovación. Se está empezando a dar una reacción a favor de los clústers entre las empresas que en el pasado confiaron en el ahorro de costes que se podía obtener repartiendo las actividades entre varias ubicaciones. Esta tendencia se manifiesta con claridad en la elección entre países (las actividades vuelven a lugares como Estados Unidos) y en la elección entre regiones de un país (los clústers se están imponiendo al «cinturón del sol» [estados del sur y suroeste de EE UU] y otras zonas lejanas).

En segundo lugar, las empresas deben captar las ventajas de coste que se pueden obtener distribuyendo las actividades en diversas ubicaciones, y aprovechar *también* a la vez las ventajas ofrecidas por los clústers. (Véase el capítulo 9, en que se hace un tratamiento exhaustivo de la estrategia mundial o, en términos más generales, de la competencia entre diversas ubicaciones.) Los determinantes de la ubicación son muy diferentes en las diferentes actividades. En actividades como el montaje, la producción de componentes estables en que se emplea mucha mano de obra y la traducción de programas informáticos, la elección del lugar tiene que basarse en criterios como el coste de los factores y el acceso a los mercados. En cambio, respecto de las actividades «del núcleo de origen», el criterio de la elección debe ser muy diferente. Esas actividades son las que tienen que ver con la creación y renovación de los productos, procesos y servicios de la empresa. Se trata de actividades que, como la fabricación de componentes que experimentan frecuentes modificaciones, requieren cambios sustanciales y continuos.

La ubicación de las actividades del núcleo de origen debería basarse principalmente en el coste total de los sistemas y en el potencial de innovación. Los clústers proporcionan condiciones favorables para la innovación. Las actividades del núcleo de origen deberían trasladarse, en algunos casos, fuera del país de origen de la empresa o fuera del país en que tiene su sede central, si existe un clúster más vibrante en otro lugar. Esta regla es aplicable especialmente a líneas de productos, pero también a unidades de explotación enteras. También al determinar el lugar de la sede regional se deberían tener en cuenta las ventajas de un clúster, y no solo las ventajas fiscales o la comodidad de los ejecutivos.

La teoría de los clústers, además, apunta la conveniencia de ubicar un grupo de actividades conexas en un lugar común, en vez de repartirlas por numerosas regiones o países. Agrupándolas se reducen los costes totales de sistemas, se facilita la comunicación interna, se fomentan y difunden las innovaciones, se crea masa crítica para

sostener las infraestructuras e instalaciones de la empresa y se profundizan las raíces en los clústers locales, lo que incrementa la capacidad de beneficiarse de los efectos externos y las influencias indirectas.

Por último, las actividades radicadas en lugares donde no hay otras empresas del mismo campo requieren que la empresa empiece a construir un clúster. Esto supone atraer a proveedores, incitar a las instituciones del lugar a realizar inversiones de apoyo, y encontrar la manera de formar un fondo local de factores especializados. La ubicación de la empresa, por lo tanto, no es una decisión que se deba delegar en los departamentos de explotación, sino que forma parte de la estrategia general.

Organizar iniciativas de desarrollo de clústers

Se han emprendido numerosas iniciativas de desarrollo de clústers —organizar a los participantes, evaluar las ventajas y desventajas y catalizar la acción privada y pública— en los niveles nacional, regional y municipal, como se pone de manifiesto en los ejemplos de la tabla 7.1. Recientemente se han empezado a desarrollar iniciativas en torno a clústers que se extienden por zonas limítrofes de países vecinos de Centroamérica y del Próximo Oriente, práctica de la que también se podrían beneficiar otras regiones.

TABLA 7.1
Ejemplos de iniciativas de desarrollo de clústers[a]

Regiones supranacionales	Países	Regiones, estados, provincias	Ciudades, áreas metropolitanas
Centroamérica	Andorra	Arizona	Bogotá
Oriente Próximo	Bermudas	Región atlántica (Canadá)	Charlotte (Carolina del N).
	Bolivia	País Vasco	Christchurch (Nueva Zelanda)
	Bulgaria	California	Long Island
	Canadá	Cataluña	Minneapolis
	Colombia	Connecticut	Rotterdam
	Costa Rica	Chihuahua	Silicon Valley
	Dinamarca	Massachusetts	Sonoma (California)
	Egipto	Minnesota	Tampa (Florida)
	El Salvador	Carolina del Norte	Wellington
	Finlandia	Ohío	Worcester (Massachusetts)
	Hong Kong	Oregón	
	India	Escocia	
	Irlanda del Norte	Quebec	
	Israel		
	Jordania		
	Malaisia		
	Marruecos		
	Noruega		
	Nueva Zelanda		
	Países Bajos		
	Panamá		
	Perú		
	Portugal		
	República de Irlanda		
	Sudáfrica		
	Suecia		
	Tatarstán		
	Venezuela		

a. En las referencias que aparecen al final del presente capítulo se recogen publicaciones sobre los resultados de muchas de estas iniciativas.

Tales iniciativas ofrecen una manera nueva de organizar el desarrollo económico, que va más allá de los esfuerzos tradicionales de reducción de costes de explotación y que mejora el entorno empresarial general. Los proyectos centrados en los clústers son atractivos para las empresas, que se sienten interesadas y se vuelcan en ellos mucho más que cuando se trata de proyectos generales que afectan a toda la economía y que, por necesidad, gravitan hacia las cuestiones generales como la política fiscal y la promoción de las exportaciones. El diálogo entre las empresas, el Estado y la universidad suele tener lugar en un plano mucho más delimitado, que hace posibles acciones concretas. Las iniciativas de los clústers no solo ayudan a centrar los debates en la política oficial, sino que, además, revelan y abordan cuestiones del propio sector privado.[72]

En el recuadro «Microclústers de Cataluña», pág. 343, se describe a grandes rasgos una de estas iniciativas. Existen descripciones de proyectos similares emprendidos en Arizona, Chihuahua, Países Bajos y Nueva Zelanda.[73]

Hay una serie de características comunes a éstas y otras iniciativas que han alcanzado el éxito:

- **Entendimiento compartido de la competitividad y de la función que desempeñan los clústers en la ventaja competitiva.** La productividad y la innovación, no los salarios bajos ni los impuestos bajos ni la divisa devaluada, definen la competitividad. Los participantes conocen los factores que influyen en la productividad y cómo los clústers permiten mejorarla. Se comprenden bien las funciones del Estado y las de las empresas, y no se confunden con la elección de empresas ganadoras ni con la intromisión en el funcionamiento del mercado. La comunicación y el diálogo continuos desde el principio instruyen a los miembros del clúster en la competitividad y les ayudan a cambiar su forma de pensar. Además del poder público y de las empresas, los otros grupos de interesados comparten la misma concepción de la competitividad. Los sindicatos de trabajadores y las organizaciones sociales, que temen que se pierdan puestos de trabajo, se reduzcan los salarios y se rebajen las exigencias legales en materia de seguridad, condiciones de trabajo y medio ambiente, acaban reconociendo que la competitividad depende de la productividad y que ésta es lo que permite elevar los salarios y mejorar la calidad de vida.

- **Interés dirigido a remover los obstáculos y reducir los condicionamientos que se oponen a la mejora del clúster.** El debate explícito de los objetivos al principio de la iniciativa y el posterior refuerzo periódico de esos objetivos ayudan a superar el afán por conseguir subvenciones o por limitar la competencia. La presencia de proveedores y clientes contrapesa de manera natural esas tendencias. Algunos participantes que se aferran a la situación existente puede que se unan a la iniciativa con la exclusiva finalidad de orientar los esfuerzos en esa dirección. En las iniciativas que tienen éxito siempre se está alerta contra esas tendencias.

- **Una estructura que comprende a todos los clústers del país o de la región.** Establecer prioridades entre los clústers no solo es nocivo desde el punto de vista económico, sino que además desencanta a buena parte del sector privado. Las iniciativas que tienen éxito incluyen a los clústers tradicionales, como el de la agricultura y el del turismo, y aun clústers en decadencia; clústers en ascenso y clústers ya establecidos. Para no caer en el error de tratar de crear clústers carentes de activos en los que basarse, los clústers en vías de creación deberían tener un basamento local demostrable y un cierto número de empresas que hayan superado una prueba de mercado. Las consideraciones prácticas pueden imponer el escalonamiento de los proyectos, pero los primeros clústers en que se emprenda el trabajo deberían ser una muestra representativa de todos los tipos de clústers existentes (por ejemplo, uno tradicional, uno naciente y uno en decadencia), y se

debería tratar de demostrar el valor que tiene el enfoque de los clústers. Una buena elección inicial ayuda a difundir las ideas y los métodos entre los clústers que se incluirán en las fases posteriores.

- **Determinación adecuada de las fronteras de los clústers.** Por definición, los clústers comprenden sectores de producto e instituciones que tienen entre sí relaciones importantes o sustanciales influencias indirectas, no sectores amplios (como la industria o los servicios o la alta tecnología); tampoco se componen de un sector único (por ejemplo, la maquinaria para plásticos o los restaurantes italianos). Los límites de los clústers han de ser reflejo de la realidad económica, no las fronteras políticas. En la región atlántica de Canadá, por ejemplo, hay varios clústers que se extienden por más de una provincia, y la iniciativa ha sido organizada teniendo en cuenta ese hecho.

- **Amplia participación de los miembros de los clústers y de las instituciones conexas.** En las iniciativas de desarrollo de clústers debería haber empresas de todos los tamaños, además de representantes de todos los grupos interesados. Excluir a personas, aun cuando se trate de personas difíciles, o tal vez especialmente cuando lo sean, es invitarlas a oponerse. Aunque en todo proyecto habrá gente escéptica, egoísta y oportunista, las iniciativas que más éxito tienen son aquellas en que se intenta abordar y convencer a esas personas. Quienes luego decidan no participar tendrán menos motivos para criticar las recomendaciones u oponerse a ellas. En última instancia, las iniciativas deben seguir adelante con los que estén dispuestos a trabajar para mejorar las condiciones de todos.

- **Dirección del sector privado.** Una participación activa de los poderes públicos en un trabajo dirigido por el sector privado tiene más probabilidades de éxito que una iniciativa llevada por el sector público. Las empresas pueden identificar mejor que la Administración los obstáculos, las limitaciones —y también las oportunidades— que surgen a su paso. Cuando el sector privado se encarga de dirigir la iniciativa, se reduce el contenido político de ésta, a la vez que se aprovecha la capacidad de ejecución frecuentemente superior, de aquél. Las iniciativas de desarrollo de clústers deberían ser lo más neutrales posible, e independientes de los objetivos de los partidos políticos o del Gobierno. Deberían participar tanto los legisladores como el Ejecutivo, tanto los partidos de la oposición como los que gobiernan. Lo ideal sería que en la iniciativa tomase parte una entidad independiente del Gobierno. De lo contrario, siempre cabe la posibilidad de que, cuando éste cambie, se abandonen proyectos prometedores.[74]

- **Estrecha atención a las relaciones personales.** La presencia de un clúster establecido o emergente no garantiza de por sí unas conexiones que funcionen bien. Lo beneficioso de los clústers deriva en buena parte de la existencia de unas relaciones personales que facilitan las conexiones, que fomentan la comunicación abierta y alimentan la confianza. La información es esencial para la productividad, y las relaciones que mejoran el fluir de aquélla se mantendrán e incluso se fortalecerán una vez concluido el proyecto de desarrollo del clúster. Estimular la comunicación es la esencia de una iniciativa fructífera. Para ello es muchas veces útil recurrir a facilitadores neutrales cuando falta confianza y todavía no se han establecido unas relaciones satisfactorias. Será necesario un decidido esfuerzo desde el principio para asegurar una comunicación eficiente y regular, tanto interna como externa. Se debe dar gran publicidad a los éxitos.

- **Preferencia por la acción.** Las iniciativas de desarrollo de clústers deben estar movidas por el deseo de conseguir resultados; no deben estar impulsadas por instituciones académicas, grupos de expertos ni organismos gubernamentales que conciban la investigación como un fin en sí. La diagnosis y la visión amplia del futuro han de acompañarse de pasos concretos y activos. Son necesarios unos paladines expertos y experimentados tanto en la parte del sector público como en la del sector privado. Una dirección emprendedora y la participación de los líderes de opinión son una característica de todas o casi todas las iniciativas que tienen éxito.

- **Institucionalización.** La mejora de los clústers es un proceso a largo plazo que no puede limitarse a un proyecto aislado. Requiere la institucionalización de métodos, relaciones y vínculos entre los grupos de interesados. En el sector privado, el papel de dirigir la mejora continua de los clústers suele ser asumido por asociaciones comerciales nuevas o revitalizadas. En el sector público, la mejora de los clústers se puede institucionalizar mediante una adecuada organización de los organismos públicos, así como de la recogida y difusión de estadísticas económicas, y mediante el control de la estructura y composición de los equipos de asesoría empresarial.

Resumen

Un clúster es un sistema de empresas e instituciones interconectadas en el cual el todo es mayor que la suma de las partes. Los clústers desempeñan una importante función en la competencia, y tienen importantes consecuencias para las empresas, los poderes públicos, las universidades y demás instituciones de la economía de un país.

Los clústers representan una forma nueva y complementaria de entender la economía, de organizar el desarrollo económico y de determinar la política pública. Conocer el estado de los clústers de una nación o región da valiosas claves sobre el

potencial productivo de su economía y sobre los condicionamientos de su desarrollo futuro. Paradójicamente, pues, las ventajas competitivas más duraderas en una economía mundial serán con frecuencia locales.

Microclústers de Cataluña

Historia

Cataluña, una de las 17 regiones autónomas de España, representa el 13% de la población del país, pero casi el 20% de su PIB y casi el 40% de sus exportaciones industriales. En diciembre de 1989, Antoni Subirà fue nombrado consejero de Industria y Comercio de Cataluña. Poco después, consiguió una copia del manuscrito de *La ventaja competitiva de las naciones* y distribuyó varios capítulos por su departamento. España se había incorporado al Mercado Común europeo en 1986, y Subirà trató de dar un nuevo enfoque a la política sectorial en Cataluña. Optó por los clústers como elemento central.

Desde entonces, se han estudiado con detalle unos 20 clústers catalanes. En 1997, en Cataluña se seguían utilizando los clústers como principal metodología para determinar la competitividad industrial de la región y para identificar las áreas en que el Gobierno podía mejorar el entorno de las empresas.

Actores

Inicialmente, Subirà pidió a los profesores Eduard Ballarín y Josep Faus, del IESE, destacada escuela de negocios con sede en Barcelona, que aplicasen la metodología de los clústers al estudio de la industria catalana. Su trabajo preliminar preparó el terreno para un informe más extenso, redactado en colaboración con la firma consultora Monitor Company[a]. El informe ofreció un diagnóstico general de los puntos fuertes y débiles de Cataluña y fue bien recibido. Definió grupos de clústers (por ejemplo, productos de gran consumo) y dio unas orientaciones generales sobre lo que había que hacer para mejorar su ventaja competitiva.

Subirà decidió llevar este trabajo un poco más allá y estudiar clústers individuales con más detalle. Se reorganizaron capacidades ya existentes de la Consejería de Industria y Comercio y se pidió a una empresa local de consultoría —Cluster Competitiveness— que condujera una serie de iniciativas de los clústers. En cada estudio participaron empresas, proveedores, asociaciones comerciales, institutos de empresa, universidades y diversos departamentos gubernamentales.

Definición de los clústers

Entre los clústers catalanes cabe mencionar los siguientes: los juguetes de madera, la maquinaria agrícola, la joyería, el cuero, los géneros de punto, los productos cárnicos preparados, los libros, la electrónica de consumo y los muebles[b]. Los clústers concretos se definieron en términos relativamente restrictivos. Por ejemplo, en el caso de los muebles, se identificaron tres clústers independientes en diferentes lugares de Cataluña, cada uno de los cuales competía en segmentos distintos y se enfrentaba a retos diferentes. Las estimaciones indican que Cataluña cuenta con más de 100 clústers restringidos de este tipo, o microclústers.

En el estudio de cada microclúster participaron empresas, proveedores, universidades y otras partes interesadas de muy diverso género. La delimitación del clúster y la participación en él fueron resultado del proceso de estudio. Se aplicó la regla de la autoselección: todas las empresas interesadas en participar fueron consideradas parte del clúster.

Se entendió que todos los clústers eran igualmente deseables. No obstante, por razones prácticas, su estudio se llevó a cabo en orden sucesivo. Algunos clústers estaban inicialmente mucho mejor organizados que otros. Uno de los objetivos que se perseguían era crear organizaciones comerciales eficaces que atendiesen las necesidades de cada clúster.

Proceso de cambio

El estudio de los clústers de Cataluña se realizó en tres etapas. En la primera, se identificaron los problemas y opotunidades de los clústers y se esbozaron las ideas básicas de su mejora, como por ejemplo la de que la meta era potenciar la competencia, no suprimirla. En algunos casos, el análisis dio de los problemas del clúster una visión distinta de la visión tradicional. Por ejemplo, los miembros del clúster catalán del curtido de la piel atribuían el descenso de su competitividad a lo estricto de la normativa medioambiental sobre LDC[c]. Sin embargo, la investigación reveló que la normativa medioambiental de sus rivales más importantes, los italianos, era realmente más severa que la catalana. En consecuencia, los curtidores catalanes, que anteriormente habían solicitado que se suavizara la legislación medioambiental, decidieron poner en marcha una fábrica conjunta de limpieza y curtido y un centro de I+D. Se convencieron de que el cuidado del medio ambiente serviría en realidad para mejorar su competitividad.

La segunda etapa del estudio consistió en tratar de llegar a una visión consensuada del futuro del clúster, visión que uniese a todos los participantes y facilitase el cambio. En la tercera etapa, los integrantes del clúster formularon estrategias y medidas para materializar esa visión. Se nombró a personas concretas para que dirigieran las iniciativas.

Resultados

El estudio proporcionó al Gobierno catalán el conocimiento que necesitaba para influir con más eficacia en la política española. No obstante, lo que es más importante, tuvo como consecuencia un diálogo nuevo y más productivo entre el Gobierno y las empresas dentro de Cataluña. Antes, las asociaciones generales de ámbito sectorial pedían medidas de carácter general, como por ejemplo subvenciones y deducciones fiscales. El estudio permitió a las empresas evaluar su posición competitiva en términos concretos, operativos. Las empresas solicitaron del Gobierno ayudas más concretas, favorecedoras de la competencia, como por ejemplo ayuda para la creación de laboratorios de investigación o para el fomento del comercio internacional. Los participantes se mostraron de acuerdo en que la ventaja competitiva de los sectores de la región había resultado claramente beneficiada al adoptar la perspectiva de los clústers.

Este enfoque ayudó a una gran cantidad de empresas (muchas de las cuales eran de pequeñas y medianas dimensiones) a plantearse sus problemas de forma más estratégica. Una de las iniciativas resultantes consistió en trasladar el centro de investigación sobre el cuero, sito en la Universidad de Barcelona, a un lugar próximo al clúster del cuero de Igualada; otra, en organizar una serie de seminarios que ayudaron a los fabricantes textiles a pasar de un enfoque centrado en la producción a un enfoque centrado en la venta minorista; otra, en proyectar una planta común de submontaje para atender a las fábricas locales de motocicletas de Honda, Yamaha y Derbi. Algunos clústers carecían inicialmente de una asociación propia (por ejemplo, el clúster del mobiliario de Montsià); otros formaban parte de asociaciones que representaban a un grupo de interesados excesivamente amplio (por ejemplo, los torneros); y otros tenían una asociación ineficaz (por ejemplo, el clúster de los curtidores de piel de Igualada). Tras el estudio, se crearon asociaciones nuevas y más específicas de cada clúster y se dio nueva vida a asociaciones antiguas.

Las políticas del Gobierno catalán se enfocaron a facilitar la modernización de los clústers: mejora de su acceso al mercado, favorecimiento de la inversión extranjera directa, introducción de programas de certificación de productos, y medidas de modernización tecnológica. Por ejemplo, basándose en el estudio de los clústers, el Gobierno ayudó a la creación de un centro de investigación y aplicaciones del corcho en el Palafrugell (que actualmente está desarrollando una norma internacional de calidad del corcho). Sin embargo, en debates posteriores algunas empresas han manifestado que, en su opinión, el mejor servicio que prestó el Gobierno fue el fomento del diálogo entre los integrantes de los clústers.

Uno de los principales beneficios de todo esto es que los altos funcionarios se convirtieron en interlocutores expertos para las empresas. El diálogo entre los diversos organismos y departamentos del Gobierno catalán también aumentó, mejorando así su coordinación. La experiencia de Cataluña enseña varias lecciones

sobre la aplicación de la metodología de los clústers. En primer lugar, una de las principales ventajas consiste en que los miembros del clúster, al reunirse, examinan las oportunidades comunes, no solo debaten los problemas comunes. En segundo lugar, los dirigentes subrayan la importancia que tuvo el mantenimiento de una actitud discreta; limitando la publicidad en las etapas iniciales se evitó la creación de expectativas prematuras y poco realistas y se consiguió que la oposición, política o de otro tipo, fuera mínima. En tercer lugar, los dirigentes concretos que surgieron en un determinado clúster tuvieron mucho que ver con los resultados alcanzados en él. Por último, la iniciativa se benefició notablemente del apoyo y seguimiento activo del consejero Subirà, que, con su formación y orientación empresarial, aisló el proceso de la política.

---

a.Véase Monitor Company (1992).
b. Véase Conejos y otros (1997).
c. Véase Rodríguez, Prats, Enright y Ballarín (1995).

Bibliografía

Referencias generales

Abrams, M. «Emerging clusters in regional economies», documento presentado en la conferencia Technopolis ’97, Ottawa, septiembre de 1997.

Adams, J. y A. Jaffe. «Bounding the effects of R&D: an investigation using matched establishment-firm data», *Rand Journal of Economics*, vol. 27, núm. 4 (1996), págs. 700-721.

Advani, A. «Industrial clusters: a support system for small and medium sized enterprises», Private Sector Development Department, documento provisional núm. 32, T e World Bank, abril de 1997.

Amin,A. y N. Trift. «Neo-Marshallian nodes in global networks», *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 16, núm. 4 (1992), págs. 571-587.

Andorra, *Govern d’Andorra pla estratègic*, Govern d’Andorra, 1993.

Angel, D. «New firm formation in the semiconductor industry: elements of a fl exible manufacturing system», *Regional Studies*, vol. 24, núm. 3 (1990), págs. 211-221.

Arthur, P. «Industry location patterns and the importance of history», documento técnico núm. 84, Center for Economic Policy Research, Stanford University, Stanford, California, 1986.

Audretsch, D. y M. Feldman. «Innovative clusters and the industry life cycle», documento de debate núm. 1.161, Centre for Economic Policy Research, Londres, 1995.

— «R&D spillovers and the geography of innovation and production», *American Economic Review*, vol. 86, núm. 3 (1996), págs. 630-640.

Babiec, J., con M. Fairbanks. *Pink sand: strategies for tourism clusters in the age of competitive advantage*, Monitor Company, Cambridge, Massachusetts, en prensa.

Bartik,T. «Business location decisions in the United States: estimates of the effects of unionization, taxes, and other characteristics of states», *Journal of Business and Economic Statistics*, vol. 3, núm. 1 (1985), págs. 14-22.

Becattini, G. «Te Marshallian industrial district as a socio-economic notion», en *Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy*, dirigido por F. Pyke, G. Becattini y W. Sengenberger, International Institute for Labour Studies, Ginebra, 1990.

Becattini, G. dir., *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Il Mulino, Bolonia, 1987.

— Modelli locali di sviluppo, Il Mulino, Bolonia, 1989.

Becker, G. y K. Murphy. «Te division of labor, coordination costs and knowledge», *Quarterly Journal of Economics*, vol. 107, núm. 4 (1992), págs. 1.137-1.160.

Beckmann, M. y J.F. T isse.«Te location of production activities», en *Handbook of regional and urban economics*, vol. 1, dirigido por P. Nijkamp, Elsevier Science, Amsterdam, 1987.

Benabou, R. «Workings of a city: location, education and production», *Quarterly Journal of Economics*, vol. 108, núm. 3 (1993), págs. 619-652.

Bengt-Åke, L. dir., *National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning*, Pinte, Londres, 1992.

Bergman, E., E. Feser y S. Sweeney. «Targeting North Carolina manufacturing: understanding the state’s economy through industrial cluster analysis», Instituto para el Desarrollo Económico de la Universidad de Carolina del Norte, Chapel Hill, Carolina del Norte, 1996.

Breault, R. «Te evolution of clusters or structured economic development regions and their future», Breault Research Organization, Inc., Tucson, Arizona, 1997.

Breault, R., dir., *Global networking of regional optics clusters*, Te International Society for Optical Engineering, Denver, Colorado, 1996.

Burt, R. «Te contingent value of social capital». *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, núm. 2 (1997), págs. 339-365.

Cairncross, F. *Te death of distance: how the communications revolution will change our lives*, Harvard Business School Press, Boston, 1997.

Carlton, D. «Te location and employment decisions of new firms: an econometric analysis with discrete and continuous exogenous variables», *Review of Economics and Statistics*, vol. 65, núm. 3 (1983), págs. 440-449.

Case, A. «Neighborhood infl uence and technological change», *Regional Science and Urban Economics*, vol. 22, núm. 4 (1992), págs. 491-508.

Ciccone, A. y R. Hall. «Productivity and the density of economic activity», *American Economic Review*, vol. 86, núm. 1 (1996), págs. 54-70.

Cimoli, M. y G. Dosi. «Technological paradigms, patterns of learning and development: an introductory roadmap», *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 5, núm. 3 (1995), págs. 243-268.

Conejos, J., E. Duch, J. Fontrodona, J. M. Hernández,A. Luzárraga y E. Terré.*Cambio estratégico y clusters en Cataluña*, Gestión 2000, Barcelona, 1997.

Cox, K.R. «Globalization and the politics of distribution: a critical assessment», en Spaces of globalization: reasserting the power of the local, dirigido por K.R. Cox, Guilford, Nueva York, 1997.

Cox, K.R. dir., *Spaces of globalization: reasserting the power of the local*, Guilford, Nueva York, 1997.

Davis, D. y D. Weinstein. «Does economic geography matter for international specialization?», documento de trabajo 5.706, National Bureau of Economic Research, Cambridge, Massachusetts, 1996.

— «Economic geography and regional production structure: an empirical investigation, documento de trabajo 6.093, National Bureau of Economic Research, Cambridge, Massachusetts, 1997.

Dodge, W.R. «Regional excellence: governing together to compete globally and fl ourish locally», National League of Cities, Washington, D.C., 1996.

Doeringer, B. y D.G. Terkla. «Business strategy and cross-industry clusters», *Economic Development Quarterly*, vol. 9, núm. 3 (1995), págs. 225-237.

Dosi, G., R. Giannetti y P. Toninelli. *Technology and enterprise in historical perspective*, Oxford University Press, Oxford, 1992.

DRI/McGraw-Hill. *America's clusters*, DRI/McGraw-Hill, Lexington, Massachusetts, 1995.

DRI/McGraw-Hill y FOCS. *Le Maroc compétitif: a cluster development initiative in Morocco*, DRI/McGraw-Hill y FOCS, Washington, D.C., 1996.

Ellison, G. y E. Glaeser. «Geographic concentration in U.S. manufacturing industries: a dartboard approach», *Journal of Political Economy*, vol. 105, núm. 5 (1997), págs. 889-927.

Englmann, E. y U. Walz. «Industrial centers and regional growth in the presence of local inputs», *Journal of Regional Science*, vol. 35 (1995), págs. 3-27.

Enright, M., «Te determinants of geographic concentration in industry», documento de trabajo 93-052, División de Investigación, Harvard Business School, Boston, 1993 (A).

— «Te geographic scope of competitive advantage», en *Stuck in the region? Changing scales of regional identity*, dirigido por E. Dirven, J. Groenewegen y S. van Hoof, Netherlands Geographical Studies, Utrecht; 1993 (B).

— «Geographical concentration and industrial organization», tesis doctoral, Universidad de Harvard, 1990.

— «Organization and coordination in geographically concentrated industries», en *Coordination and information: historical perspectives on the organization of enterprise*, dirigido por D. Raff y N. Lamoreux, University of Chicago Press, Chicago, 1995.

— «Regional clusters and economic development: a research agenda», documento presentado en la Conferencia sobre Clústers Regionales y Redes de Empresas, New Brunswick, noviembre de 1993 (C).

— «Why local clusters are the way to win the game»,*World Link*, vol. 5, núm. 4 (1992), págs. 24-25.

Enright, M. y R. Weder. *Studies in Swiss competitive advantage*, European Academic Publishers, Berna, 1995.

Eriksson,A. «Emerging clusters in regional economies», documento presentado en la Conferencia Technopolis '97, Ottawa, septiembre de 1997.

Fairbanks, M. y S. Lindsay. «Choosing prosperity: an agenda for emerging markets», *Economic reform today*, Center for International Private Enterprise, Washington, D.C., 1997 (A).

— *Plowing the sea: nurturing the hidden sources of growth in the developing world*, Harvard Business School Press, Boston, 1997 (B).

Feldman, M. «An examination of the geography of innovation», *Industrial and Corporate Change*, vol. 2, núm. 3 (1993), págs. 451-470.

— *Te geography of innovation*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 1994.

Ffowcs-Williams, I. «Hard and soft networks: helping firms cooperate for export growth», *New Zealand Strategic Management*, vol. 2, núm. 2 (1996), págs. 30-36.

— «Stimulating local clusters», documento preparado para el Seminario de Profesionales de la Formación de Clústers, Chihuahua, México, noviembre de 1997.

Fitzgerald, R. dir., *Te competitive advantage of Far Eastern business*, Franck Cass, Essex, 1994.

Fujita, M. y J.F. Tisse. «Economics of agglomeration», *Journal of the Japanese and International Economies*, vol. 10, núm. 4 (1996), págs. 339-378.

Fukuyama, F., Trust. *Te social virtues and the creation of prosperity*, Free Press, Nueva York, 1995.

Gabszewicz, J. y J.F. Tisse. «Spatial competition and the location of firms», en *Location theory*, dirigido por J. Gabszewicz, J.F. Tisse, M. Fujita y U. Schweizer, Harwood Academic, Chur (Suiza), 1986.

Gagné, R., M. Lefevre y G. Tremblay. *Te Québec industrial atlas*, Publi-Relais, Montreal, 1993.

Gertler, M. «Between the global and the local: the spatial limits to productive capital», en *Spaces of globalization: reasserting the power of the local*, dirigido por K.R. Cox, Guilford, Nueva York, 1997.

Giarratani, F. «Nurture the symbiosis between economics and regional science (it's worth the trouble)», *International Regional Science Review*, vol. 17, núm. 3 (1994), págs. 343346.

Giersch, H. «Economic union between nations and the location of industries», *Review of Economic Studies*, vol. 17 (1949), págs. 87-97.

Glaeser, E. «Cities information, and economic growth», *Cityscape: A Journal of Policy Development and Research*, vol. 1, núm. 1 (1994), págs. 9-47.

Glaeser, E., H. Kallal, J. Scheinkman y A. Shleifer. «Growth in cities», *Journal of Political Economy*, vol. 100, núm. 6 (1992), págs. 1.126-1.152.

Glaeser, E. y D. Maré. «Cities and skills», documento de trabajo 4.728, National Bureau of Economic Research, 1994.

Glaeser, E., J. Scheinkman y A. Shleifer, «Economic growth in a cross-section of cities», documento de trabajo 5.013, National Bureau of Economic Research, 1995.

Glasmeier, A., «Factors governing the development of high tech industry agglomerations: a tale of three cities», *Regional Studies*, vol. 22, núm. 4 (1988), págs. 287-301.

— «High-tech industries and the regional division of labor», *Industrial Relations*, vol. 25, núm. 2 (1986), págs. 197-211.

— «Te role of merchant wholesalers in industrial agglomeration formation», *Annals of the Association of American Geographers*, vol. 80, núm. 3 (1990), págs. 394-417.

— «Technological discontinuities and flexible production networks: the case of Switzerland and the world watch industry», *Research Policy*, vol. 20, núm. 5 (1991), págs. 469-485.

Glasmeier, A. y R. Leichenko. «From free market rhetoric to free market reality: the future of the U.S. South in an era of globalization», *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 20, núm. 4 (1996), págs. 601-615.

Glasmeier, A., J. Tompson y A. Kays. «Te geography of trade policy: trade regimes and location decisions in the textile and apparel complex», *Transactions of British Geographers*, vol. 18 (primavera de 1993), págs. 19-35.

Goldstein, G. y T. Gronberg. «Economies of scale and economies of agglomeration», *Journal of Urban Economics*, vol. 16, núm. 1 (1984), págs. 91-104.

Gotchev, A. dir., *Te competitiveness of Bulgarian export industries*,Albatross, Sofía, 1997.

Granovetter, M. «Economic action and social structure: the problem of embeddedness», *American Journal of Sociology*, vol. 91 (1985), págs. 481-510.

Hagstrom, P. «Unshackling corporate geography», *Human Geography*, Geografiska Anneler, serie B, vol. 72, B (1990), págs. 3-17.

Hall, P. y A. Markusen. *Silicon landscapes*, Allen and Unwin, Boston, 1985.

Hanson, G. «Agglomeration, dispersion, and the pioneer firm»,*Journal of Urban Economics*, vol. 39, núm. 3 (1996), págs. 255-281.
Harris, C. «Te market as a factor on the localization of industry in the United States», *Annals of the Association of American Geographers*, vol. 64 (1954), págs. 315-348.
Harrison, B. «Industrial districts: old wine in new bottles?», *Regional Studies*, vol. 26 (1992), págs. 469-483.
Harrison, B., M. Kelley y J. Gant. «Innovative firm behavior and local milieu: exploring the intersection of agglomeration, firm effects industrial organization, and technological change», *Economic geography*, vol. 72, núm. 3 (1996), págs. 233-258.
Harrison, B. y M. Weiss. *Workforce development networks*, Sage, Tousand Oaks, California, 1998.
Henderson, V. «Ways to think about urban concentration: neoclassical urban systems versus the new economic geography», *International Regional Science Review*, vol. 19, núm. 1-2 (1996), págs. 31-36.
— «Where does an industry locate?», *Journal of Urban Economics*, vol. 35, núm. 1 (1994), págs. 83-104.
Henderson,V.,A. Kuncoro y M. Turner. «Industrial development in cities», *Journal of Political Economy*, vol. 103, núm. 5 (1995), págs. 1.067-1.090.
Henton, D., J. Melville y K. Walesh. *Grassroots leaders for a new economy*, Jossey-Bass, San Francisco, 1997.
Hernesniemi, H., M. Lammi y P.Ylä-Anttila.*Advantage Finland: the future of Finnish industries*, ETLA, Taloustieto Ory, Helsinki (1996).
Hill, E. y Z. Austrian. «Creating competitive industries in Northeast Ohio by strengthening industrial clustering behavior within the region», propuesta para T e Greater Cleveland Growth Association y Cleveland Tomorrow, 1996.
Hirschman, A. *Te strategy of economic development*, Yale University Press, New Haven, 1958.
Hyvärinen, J. y J. Borsos. *Emerging Estonian industrial transformation: towards a dual industrial strategy for Estonia*, ETLA, Taloustieto Ory, Helsinki, 1994.
Ingham, V. «Te competitiveness of Argentina: from sheltered markets to global rivalry», tesis doctoral, Universidad de Tufts, 1995.
Isard, W. *Location and space-economy*, MIT Press, Massachusetts, 1956.
Jacobs, D., R. Boekholt y W. Zegveld, *De economische kracht van Nederland: een toepassing van Porters benadering van de concurrentiekracht van landen*, SMO-Boek, TNO-Beleidsstudies, S-Gravenhage, 1990.
Jacobs, D. y M.W. de Jong. «Industrial clusters and the competitiveness of the Netherlands: empirical and conceptual issues», *De Economist*, vol. 140, núm. 2 (1992), págs. 233-252.
Jacobs, D. y A.P. de Man. «Clusters, industrial policy and firm strategy: a menu approach»,*Technology Analysis and Strategic Management*, vol. 8, núm. 4 (1996), págs. 425-437.
Jaffe,A., M. Trajtenberg y R. Henderson. «Geographic localization of knowledge spillovers as evidenced by patent citations», *Quarterly Journal of Economics*, vol. CVIII, núm. 3 (1993), págs. 577-598.
Krugman, P. *Development, geography, and economic theory*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 1995.
— «Increasing returns and economic geography». *Journal of Political Economy*, vol. 99, núm. 3 (1991 A), págs. 483-499.
— *Strategic trade policy and the new international economics*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 1986.
— Trade and Geography, MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 1991 (B).
Leymaire, S. y J. Tripier. *Maroc: le prochain dragon*, Karthala, París, 1993.
Lloyd, P. y P. Dicken. *Location in space*, Harper & Row, Londres, 1977.
Lösch, A. *Te economics of location*,Yale University Press, New Haven, 1954.
McCann, Philip. «Logistics costs and the location of the firm: a one-dimensional comparative static approach», *Location Science*, vol. 4, núm. 1/2 (1996), págs. 101-116.
— «On regional science: some thoughts from a recent observer», *International Regional Science Review*, vol. 18, núm. 2 (1995 A), págs. 249-252.
— «Rethinking the economies of location and agglomeration», *Urban Studies*, vol. 32, núm. 3 (1995 B), págs. 563-577.
Mair, A. «Strategic localization: the myth of the postnational enterprise», en *Spaces of globalization: reasserting the power of the local*, dirigido por K.R. Cox, Guilford, Nueva York, 1997.
Markusen, A. «Growing pains: thoughts on theory, method, and politics for a regional science of the future», *International Regional Science Review*, vol. 17, núm. 3 (1995 A), págs. 319-326.

— «Te interaction between regional and industrial policies: evidence from four countries», en *Proceedings of Te World Bank Annual Conference on Development Economics 1994*, suplemento de *Te World Bank Economic Review* y *Te World Bank Research Observer*, dirigido por Michael Bruno y Boris Pleskovic, Te International Bank for Reconstruction and Development/Te World Bank,Washington, D.C., 1995 (B).
— *Profit cycles, oligopoly, and regional development*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 1985.
Marshall, Alfred. *Industry and trade*, 3.a ed., Macmillan, Londres, 1920.
— *Principles of economics*, 8.a ed., Macmillan, Londres, 1970.
Metropolitan Council, *Twin cities industry cluster study*, Minneapolis/St. Paul, Minn.: Metropolitan Council, 1995.
Ministerio de Asuntos Económicos, *Economic met open grenzen*, Sdu, La Haya, 1990.
— *Kennis in beweging*, Sdu, La Haya, 1995.
Mitchell, C. «Identifying and stimulating clusters: a local initiative with national import», *Firm Connections*, vol. 5, núm. 5 (1997), págs. 11-12.
Monitor Company, *Te competitiveness of Portugal: building self-confidence*, Monitor Company, Cambridge, Massachusetts, 1994 (A).
— *Creación de la ventaja para Colombia*, Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, 1994 (B).
— *La estrategia competitiva para Bogotá*, Colombia Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, 1995 (A).
— *Estudi sobre els avantatges competitius de Catalunya*, Monitor Company, Cambridge, Massachusetts, 1992.
— *El valle del Cauca de cara al mundo*, Cámara de Comercio de Cali, Cali, 1995 (B).
Nadvi, K. y H. Schmitz. «Industrial clusters in less developed countries: review of research experiences and research agenda», documento de debate 339, Institute of Development Studies, Universidad de Sussex, Sussex, 1994.
Nelson, R. dir., *National innovation systems, a comparative analysis*, Oxford University Press, Nueva York, 1993.
Nohria, N. «Information and search in the creation of new business ventures: the case of the 128 venture group», en *Networks and organizations: structure, form and action*, dirigido por N. Nohria y R. Eccles, Harvard Business School Press, Boston, 1992.
Oakey, R. «High technology industry and agglomeration economies», en *Silicon landscapes*, dirigido por P. Hall y A. Markusen, Allen & Unwin, Boston, 1985.
Pari Sabety, J. y J. Griffin. «Pro-competitive alliances: new vehicles for regional, states and community based economic development», *Economic Development Review*, vol. 14, núm. 2 (1996), págs. 2-6.
Pascal. A. y J. McCall. «Agglomeration economies, search costs, and industrial location», *Journal of Urban Economics*, vol. 8, núm. 3 (1980), págs. 383-388.
Perrow, C. «Small-firm networks», en Net*works and organizations: structure, form and action*, dirigido por N. Nohria y R. Eccles, Harvard Business School Press, Boston, 1992.
Piore, M. y C. Sabel. T e *second industrial divide*, Basic Books, Nueva York, 1984.
Porter, M. «Comment on "Interaction between regional and industrial policies: evidence from four countries", by Markusen», en *Proceedings of Te World Bank Annual Conference on Development Economics 1994*, suplemento de T*he World Bank Economic Review* y T*he World Bank Research Observer*, dirigido por Michael Bruno y Boris Pleskovic, Te International Bank for Reconstruction and Development/T e World Bank, Washington, D.C., 1995 (A).
— «Competitive advantage, agglomeration economies, and regional policy», *International Regional Science Review*, vol. 19, núms. 1 y 2 (1996), págs. 85-94.
— «Te competitive advantage of the inner city», *Harvard Business Review*, vol. 73, núm. 3 (1995), págs. 55-71.
— *Te competitive advantage of nations*, Free Press, Nueva York, 1990; hay traducción: *La ventaja competitiva de las naciones*, Plaza y Janés, Barcelona, 1991.
— «Te role of location on competition», *Journal of the Economics of Business*, vol. 1, núm. 1 (1994), págs. 35-39.
Porter, M. y J. Armstrong. «Canada at the crossroads», *Business Quarterly*, vol. 56, núm. 4 (1992), págs. 6-10.
Porter, M., S. Borner, R. Weder y M. Enright. *Internationale Wettbewerbsvorteile: ein strategisches Konzept für die Schweiz*, Campus Verlag, Francfort/Nueva York, 1991.

Porter, M. y R. Caves. «From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition», *Quarterly Journal of Economics* (1977), págs. 241-262.
Porter, M., G. Crocombe y M. Enright, *Upgrading New Zealand's competitive advantage*, Oxford University Press, Auckland, 1991.
Porter, M., Ö. Sölvell e I. Zander, *Advantage Sweden*, 2.a ed., Norstedts Juridik, Estocolmo, 1993.
Porter, M., H. Takouchi y M. Sakakibara, *Two Japans: competitive advantage and disadvantage of the Japanese economy*, en prensa.
Pade, H. *Voekst og dynamik I dansk erhvervsliv*, Schultz, Copenhague, 1991.
Preer, R. *Te emergence of technopolis: knowledge-intensive technologies and regional development*, Praeger, Nueva York, 1992.
Puga, D. «Te rise and fall of regional inequalities», documento de debate 314, Centre for Economic Performance, London School of Economics, Londres, 1996.
Puga, D. y A.Venables. «Te spread of industry: spatial agglomeration in economic development», *Te Journal of the Japanese and International Economies*, vol. 10, núm. 4 (1996), págs. 440-464.
Putnam, R.D., R. Leonardi y R.Y. Nanetti. *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*, Princeton University Press, Princeton, 1993.
Pyke, F., G. Becattini y W. Sengenberger. dir., *Industrial districts and interfirm cooperation in Italy*, International Institute for Labour Studies, Ginebra, 1990.
Pyke, F., y W. Sengenberger. dir., *Industrial districts and local economic regeneration*, International Institute for Labour Studies, Ginebra, 1992.
Quah, D. «Regional convergence clusters across Europe», documento de debate 1.286, Centre for Economic Policy Research, Londres, 1996.
Rauch, J. «Productivity gains from geographic concentration of human capital: evidence from the cities», *Journal of Urban Economics*, vol. 34, núm. 3 (1993), págs. 380-400.
Rivera-Batiz, F. «Increasing returns, monopolistic competition, and agglomeration economies in consumption and production», *Journal of Regional Science and Urban Economics*, vol. 18 (1988), págs., 125-153.
Rodríguez, M. D., M. Prats, M. Enright y E. Ballarín. «Te Catalan leather industry», caso práctico 9-795-105, Harvard Business School, Boston, 1995.
Rogers, E. M. *Difussion of innovation*, 4.a ed., Free Press, Nueva York, 1995.
Rosenfeld, S. «Bringing business clusters into the mainstream of economic development», *European Planning Studies*, vol. 5, núm. 1 (1997), págs. 3-23.
— *Industrial-strength strategies, regional business clusters, and public policy*, T e Aspen Institute Rural Economic Policy Program, Washington, D.C., 1995.
— «Overachievers, business clusters that work: prospects for regional development», documento presentado en Te Graylyn Center,Winston-Salem, Carolina del Norte, mayo de 1996 (A).
— «United States: business clusters», en *Networks of enterprises and local development*, OCDE, París, 1996 (B).
Saxenian, A. «Te Cheshire cat's grin: innovation, regional development and the Cambridge case», documento de trabajo 497, Institute of Urban and Regional Development, Universidad de California, Berkeley, 1989.
— *Regional advantage: culture and competition in Silicon Valley and route 128*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1994.
Schmitz, H. «Small shoemakers and Fordist giants: tale of a supercluster», *World Development*, vol. 23, núm. 1 (1995), págs. 9-28.
Scotchmer, S., y J. F. Tisse. «Space and competition: a puzzle», *Annals of Regional Science*, vol. 26 (1997), págs. 269-286.
Scott, A.«Te aerospace-electronics industrial complex of Southern California: the formative years, 1940-1960», *Research Policy*, vol. 20, núm. 5 (1991), págs. 439-456.
— «Industrial organization and location: division of labor, the firm, and spatial process», *Economic Geography*, vol. 63 (1987), págs. 214-231.
Sears, G. «Technopole survey: interviews with community leaders», documento presentado en la conferencia Technopolis '97, Ottawa, septiembre de 1997.

Stahl, K. «Differentiated products, consumer search, and locational oligopoly», *Journal of Industrial Economics*, vol. 31, núm. 1/2 (1982), págs. 97-114.
Steinbock, D. *Te competitive advantage of Finland: from cartels to competition*?, ETLA, Taloustieto Oy, Helsinki, 1998.
Sternberg, E. «Te sectoral cluster in economic development policy: lessons from Rochester and Buffalo», *Economic Development Quarterly*, vol. 5, núm. 4 (1991), págs. 342-356.
Stigler, G. «Te division of labor is limited by the extent of the market», *Journal of Political Economy*, vol. 59, núm. 3 (1951), págs. 185-193.
Storper, M. «Territories, flows, and hierarchies in the global economy», en *Spaces of globalization: reasserting the power of the local*, dirigido por K. R. Cox, Guilford Press, Nueva York, 1997.
Storper, M., y R. Salais. *Te regional world: territorial development in the global economy*, Guilford Press, Nueva York, 1997 (A).
— *Worlds of production: the action frameworks of the economy*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1997 (B).
Swyngedouw, E. «Neither global nor local:"Glocaliation" and the politics of scale», en *Spaces of Globalization: reasserting the power of the local*, dirigido por K. R. Cox, Guilford Press, Nueva York, 1997.
Tyson, L. *Who's bashing whom? Trade conflict in high-technology industries*, Institute for International Economics, Washington, D.C., 1992.
Ullring, C. «Challenges in international shipping», documento presentado en el Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts, enero de 1995.
van den Bosch, F.A.J., y A.P. de Man. «Government's impact on the business environment and strategic management», *Journal of General Management*, vol. 19, núm. 3 (1994), págs. 50-59.
van den Bosch, F.A.J. y A.P. de Man. Dir., *Perspectives on strategy: contributions of Michael E., Porter*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 1997.
van der Linde C., *Te competitive advantage of Germany*, tesis doctoral, Universidad de St. Gallen, 1991.
— *Deutsche Wettbewerbsrorteile*, Econ, Düsseldorf, 1992. von Hippel, E. *Te sources of innovation*, Oxford University Press, Nueva York, 1988.
Voyer, R. «Can high-tech clusters be created?», documento presentado en la conferencia
Technopolis '97, Ottawa, septiembre de 1997.
— «Emerging high-technology industrial clusters in Brazil, India, Malaysia, and South Africa», documento presentado en la conferencia Technopolis '97, Ottawa, septiembre de 1997.
Waits, M.J. «State of cluster-based economic development in Arizona», en *Global Networking of regional optics clusters*, dirigido por R. Breault, Te International Society for Optical Engineering, Denver, 1996.
Waits, M.J., y G. Howard. «Industry clusters: a multipurpose tool for economic development», *Economic Development Commentary*, vol. 20, núm. 3 (1996), págs. 5-11.
Weber, A., *Teory of the location of industries*, trad. Carl J. Friedrich, University of Chicago Press, Chicago, 1929.
Zieminski, J., y J. Warda. «What makes technopoles tick: a corporate perspective», documento presentado en la conferencia Technopolis '97, Ottawa, septiembre de 1997.

Informes y estudios prácticos sobre clústers

Apalaches

«Exports, competitiveness, and synergy in Appalachian industry clusters: a report to the Appalachian Regional Commission», Regional Technology Strategies, Inc., Chapel Hil, Carolina del Norte, febrero de 1997.

Arizona

Arizona Optics Industry Association, «Arizona optics industry resource directory and industry analysis», Arizona Optics Industry Association, Tucson, Arizona, mayo de 1996.
«New foundations for Arizona's future: defining economic development for the 1990s», Governor's Strategic Partnership for Economic Development, 1990.
«Greater Tucson strategic economic plan», Greater Tucson Economic Council, Tucson, Arizona, julio de 1996.

«Greater Tucson Legislative Agenda», Greater Tucson Strategic Partnership for Economic Development, Tucson, Arizona, enero de 1997.

Brasil

Chadha, S., M. Harrison, R. Parsley y V. Serra. «Te Brazilian financial cluster», informe del alumnado para el Seminario sobre Competencia y Competitividad, Harvard Business School, Boston, mayo de 1997.

California

Alexander, R., R. Arney, N. Black, E., Frost y A. Shivananda. «Te California wine cluster», informe del alumnado preparado para el Seminario sobre Competencia y Competitividad, Harvard Business School, Boston, mayo de 1997.

Center for Economic Competitiveness, «An economy at risk», Center for Economic Competitiveness, SRI International, Menlo Park, California, 1992.

Evans, D., N. Hugh, T. Kazinos y P. Teague. «Te Hollywood filmed entertainment cluster», informe del alumnado para el Seminario sobre Competencia y Competitividad, Harvard Business School, Boston, mayo de 1997.

Joint Venture, Silicon Valley Network, «Blueprint for a twenty-first century community», Joint Venture, Silicon Valley Network, informe de la fase II, San José, California, junio de 1993.

— «Te joint venture way: lessons for regional rejuvenation», Joint Venture, Silicon Valley Network, San José, California, 1995.

— «Joint venture's index of Silicon Valley: measuring progress toward a twenty-first century community», Joint Venture, Silicon Valley Network, San José, California, 1995, 1996, 1997. [Publicación anual.]

Canadá

Porter, M., y Monitor Company. «Canada at the crossroads: the reality of a new competitive environment», Business Council on National Issues y Gobierno de Canadá, Ottawa, 1991.

Centroamérica

Andrade, M.,A. Espejel, D. Lazarus,V. Silhy y M.Velasco. «Textiles and apparel in Central America», informe del alumnado para el Seminario sobre Competencia y Competitividad, Harvard Business School, Boston, mayo de 1997.

Connecticut

Department of Economic and Community Development, «Connecticut: the international state», Department of Economic and Community Development International Strategic Plan, Hartford, Connecticut, 1991.

Chandra, R., R. Becherer, D. Young y A. de Maria. «Review of the CONNECT program progress and the Connecticut photonics cluster», en *Global networking of regional optics clusters*, dirigido por R. Breault, Te International Society for Optical Engineering, Bellingham, Washington, 1996.

Irlanda

Industrial Policy Review Group, «A time form change: industrial policy for the 1990's», T e Stationery Office, Dublín, 1992.

O'Malley, E., K.A. Kennedy y R. O'Donnell.*Report to the Industrial Policy Review Group on the impact of the industrial development agencies*, Te Stationery Office, Dublín, 1992.

Irlanda del Norte

Northern Ireland Growth Challenge, *North Ireland Growth Challenge: interim summary of progress*, Northern Ireland Growth Challenge, Belfast, mayo de 1995.

Marruecos

DRI/McGraw-Hill y FOCS. *Le Maroc compétitif: a cluster development initiative in Morocco*, DRI/McGraw Hill y FOCS, Washington, D.C., septiembre de 1996.

— *Le Maroc compétitif: plan d'action stratégique*, DRI/McGraw Hill y FOCS, Washington, D.C., noviembre de 1996.

Massachusetts

Porter, M. y Monitor Company. «Te competitive advantage of Massachusetts», Office of the Secretary of State, Boston, 1991.

Porter, M., R. Wayland y C.J. Grogan. en colaboración con Challenge to Leadership, «Toward a shared economic vision for Massachusetts», diciembre de 1992.

Minnesota

Metropolitan Council, «Te financial services cluster of the twin cities: a follow-up to the twin cities industry cluster study», Metropolitan Council, Minneapolis/St. Paul, octubre de 1995 (A).

— «Twin cities industry cluster study», Metropolitan Council, Minneapolis/St. Paul, 1995 (B).

«Southeastern Minnesota industrial cluster study», Te Initiative Fund of Southeastern and South Central Minnesota, Owatonna, Minnesota, septiembre de 1996.

Nueva York

Aslett, M., J. Kondo, S. Pannu, K. Park y A. Rodríguez. «New York fashion: recommendations from a global cluster analysis», informe del alumnado para el Seminario sobre Competencia y Competitividad, Harvard Business School, Boston, mayo de 1997.

Beauchamp, C., D. Bodor, M. Capur, E. Kuo y T. Schoeb. «Multimedia in Manhattan», informe del alumnado para el Seminario sobre Competencia y Competitividad, Harvard Business School, Boston, mayo de 1997.

Nueva Zelanda

Graduate School of Business and Government Management, *Partnership and enterprise: putting Porter into practice*, GMBGM, Serie de Informes Especiales núm. 3, Auckland, 1991.

Países Bajos

Ministerio de Asuntos Económicos, *Economic met open grenzen*, Sdu, La Haya, 1990.

— *Kennis is beweging*, Sdu, La Haya, 1995.

Pensilvania

Pittsburgh High Technology Council and Southwestern Pennsylvania Industrial Resource Center, «T inking differently about the region: Southwestern Pennsylvania's manufacturing and technology assets», Pittsburgh High Technology Council y Southwestern Pennsylvania Industrial Resource Center, Pittsburgh, 1994.

Portugal

Forum para a Competitividade, *A competitividade da economia portuguesa*, Forum para a Competitividade, Lisboa, 1995.

Ministério da Industria e Energia,*O projecto Porter: a aplicaçao a Portugal 1993/1994*, Ministério da Industria e Energia, Lisboa, 1995.

Monitor Company, bajo la dirección de M. Porter, «Construir as vantagens competitivas de Portugal», Forum para a Competitividade, Lisboa, 1994.

8

COMPETIR EN VARIAS UBICACIONES

AMPLIAR LA VENTAJA COMPETITIVA MEDIANTE UNA ESTRATEGIA MUNDIAL[75]

MICHAEL E. PORTER

UNA DE LAS FUERZAS QUE más profundamente están afectando a las empresas desde la Segunda Guerra Mundial es la mundialización de la competencia. El coste de los transportes y comunicaciones se ha reducido, la circulación de información y tecnología entre los países ha aumentado, las infraestructuras nacionales se hacen más similares, y las barreras internacionales al comercio y la inversión se reducen. El resultado ha sido un notable incremento del comercio y la inversión internacionales. En una gama cada vez mayor de sectores, es necesaria una estrategia mundial, no nacional.

No es sorprendente que, a medida que la mundialización de la competencia ha ido adquiriendo notoriedad, el estudio de la estrategia internacional y su puesta en práctica por las empresas hayan ido extendiéndose. Las reflexiones se han centrado en la capacidad que tiene la empresa multinacional para obtener ventaja competitiva a través de la mundialización. Se ha considerado que una estrategia mundial que abarque a las unidades repartidas por muchos países es un medio muy eficaz para obtener economías de escala, para asimilar y satisfacer las necesidades del mercado y para reunir eficientemente recursos (capital, mano de obra, materias primas y tecnología) en todo el mundo. Autores tan variados como Ohmae, Reich, y Barlett y Ghoshal ven que la empresa mundial transciende las fronteras nacionales. La identidad nacional de la empresa, según esta opinión, ha de ser sustituida por un paradigma estratégico que no conoce fronteras.

Al estudiar la mundialización de la competencia, sin embargo, en necesario salvar una aparente paradoja: aunque las empresas compiten en todo el mundo y factores como las materias primas, el capital y los conocimientos científicos circulan ahora libremente, hay pruebas concluyentes de que la ubicación sigue desempeñando una función esencial en la ventaja competitiva. En primer lugar, se mantienen llamativas diferencias en rendimiento económico entre los países y entre las ciudades y regiones de cada país. En segundo lugar, en una amplia variedad de sectores, los principales competidores del mundo tienen su sede en uno o dos países; esta tendencia es especialmente acusada si el término sector se define de manera restrictiva, en términos significativos para la

determinación de la estrategia, y si se excluyen los sectores en los que la política oficial distorsiona marcadamente la competencia. Esta concentración geográfica de la ventaja competitiva no se da solamente en sectores tan establecidos como el del automóvil y el de la máquina herramienta, sino también en otros nuevos, como el de la programación informática, la biotecnología y los materiales avanzados. En tercer lugar, las empresas han dispersado sus actividades por muchos países, pero siguen concentrando en un lugar una parte sustancial de las actividades más importantes para competir en cada una de sus principales líneas de productos o negocios. Es interesante que estas «bases de operación», como yo las denomino, no están siempre ubicadas en el país de origen, ni siquiera están todas en el mismo país.

En este artículo pretendo conciliar esas perspectivas aparentemente divergentes en una estructura conceptual que permita comprender la naturaleza de la competencia internacional y el paso de una estrategia nacional a una estrategia mundial en sectores determinados. A la hora de crear ventaja competitiva, la estrategia mundial tiene que integrar el papel de la ubicación y el de una red mundial de actividades. Para dar vida a esa estructura conceptual, empleo extensos ejemplos referidos a tres importantes competidores mundiales: el Novo-Nordisk Group, domiciliado en Dinamarca; Hewlett-Packard, domiciliada en Estados Unidos; y Honda, domiciliada en Japón. (Véase el recuadro «Tres competidores mundiales».) El artículo concluye examinando la forma en que una empresa puede emplear esa estructura para desarrollar una estrategia mundial concreta.

Aunque en este caso el debate se enmarca en términos de competencia mundial, los principios se pueden aplicar de manera más general. La misma estructura conceptual se puede emplear para examinar la competencia en diferentes ubicaciones, cualquiera que sea su nivel: ciudades, regiones o incluso grupos de países vecinos. El mismo mecanismo conceptual puede emplearse cuando un competidor de ámbito local trate de competir a escala nacional o cuando un competidor de ámbito nacional trate de competir a escala supranacional.

Tres competidores mundiales

Para dar vida a este estudio de la estrategia mundial, he aprovechado las actividades internacionales de tres empresas mundiales prototípicas. El perfil de las operaciones internacionales de cada uno de estos tres líderes internacionales, domiciliados en Dinamarca, Japón y Estados Unidos, ponen de manifiesto la configuración y coordinación internacional de sus actividades.

- *Novo-Nordisk Group (Novo)*. Con sede central en Dinamarca, Novo es la principal empresa exportadora de insulina y encimas industriales[a]. Novo obtiene más del 90% de sus ingresos fuera de su país de origen y tiene sólidas posiciones en Europa, Estados Unidos y Japón. Los datos correspondientes a 1991 revelan que el 27% de sus empleados residían fuera de Dinamarca y el 17% de sus activos totales estaban situados fuera de Europa. Novo tenía siete centros de I+D y nueve centros de producción fuera de Dinamarca. La empresa distribuía sus productos en un centenar de países y tenía filiales comerciales propias en 43 de ellos. Novo obtenía páncreas de animales, materia prima esencial para la insulina, en más de 20 países. Además, conseguía capitales en todo el mundo; un 83% de sus recursos ajenos a corto plazo y un 54% de sus recursos ajenos a largo plazo eran en divisas extranjeras. Las acciones de la empresa cotizaban en las bolsas de valores de Londres y Nueva York.
- *Honda*. Con sede central en Japón, Honda es una de las principales empresas automovilísticas del mundo y la primera en motocicletas[b]. En 1991, Honda obtenía el 61% de sus ingresos fuera de Japón y ocupaba posiciones de mercado especialmente sólidas en Asia y Norteamérica. El 22% de sus empleados y el 39% de sus activos totales estaban fuera de Japón; tenía centros de producción y montaje en 39 países y distribuía sus automóviles y motocicletas en 150 países. Obtenía recursos materiales y monetarios en todo el mundo; sus acciones cotizaban en las bolsas de valores de Tokio y Nueva York.
- Hewlett-Packard (HP). Con sede central en Estados Unidos, HP es la empresa más grande y diversificada del mundo dedicado a la fabricación de aparatos electrónicos de comprobación y medida, y es líder en otros productos, tales como impresoras, instrumental médico y ordenadoresb. En 1991 HP obtuvo el 54% de sus ingresos fuera de Estados Unidos. El 38% de sus empleados y el 50% de sus activos totales se encontraban fuera de Estados Unidos. Tenía 600 oficinas de ventas y servicio técnico y distribuidores en 110 países. Sus acciones cotizaban en las bolsas de valores de Londres, París, Tokio, Francfort, Stuttgart, Suiza y el Pacífico.

La mundialización ha impulsado a estas tres empresas a desplegarse por todo el mundo. La «filosofía locativa» de Hewlett-Packard resulta instructiva. HP ubica las actividades fabriles que requieren poca cualificación y mucha mano de obra directa en países de bajos costes salariales, con un ahorro de entre un 40 y un 75% respecto de los Estados Unidos. Por ejemplo, el montaje y fabricación de algunos componentes para los ordenadores personales se realiza en Singapur, y la fabricación de los componentes electrónicos se lleva a cabo en Malaisia. Así mismo, Hewlett-Packard ubica algunas actividades que requieren capacitación

media en países de salarios bajos; por ejemplo, algunos productos y procesos (como los programas de reducción de costes de fabricación) se proyectan en la fábrica de ordenadores personales de Singapur, los procesos de producción de ciertos componentes electrónicos nuevos se proyectan ahora en la planta de fabricación de Malaisia, y la codificación y mantenimiento de determinados programas informáticos se realiza en países como India, China, Europa del Este y la antigua Unión Soviética, donde programadores informáticos con formación universitaria trabajan por una remuneración entre el 40 y el 70% más baja que en Estados Unidos.

---

a. La información sobre Novo se ha extraído de Enright (1989) y de investigaciones de campo.

b. Los perfiles de Honda y de Hewlett-Packard se basan en Porter y Wayland (1995). La mayoría de las cifras se han obtenido de los respectivos informes anuales de 1991 y de otros documentos de esas sociedades.

Una estructura conceptual para la estrategia mundial

La mayoría de las cuestiones de estrategia competitiva son idénticas en el caso de una empresa nacional y de otra mundial; en ambos casos, el éxito es función del atractivo de los sectores en los que compiten y de la posición relativa que ocupen las empresas en esos sectores.[76] El rendimiento de la empresa en su sector depende de sus ventajas (o desventajas) competitivas en relación con sus rivales. La ventaja competitiva consiste bien en unos costes inferiores a los de los rivales o en la capacidad de diferenciarse y obtener un sobreprecio mayor que el coste adicional de la diferenciación. Algunas ventajas competitivas surgen como consecuencia de diferencias de eficacia operativa, pero las ventajas más sostenibles provienen de la ocupación de una posición competitiva única y exclusiva. Tanto las empresas nacionales como las mundiales deben entender la estructura de su sector, identificar sus fuentes de ventaja competitiva y analizar a los competidores.

Por lo tanto, el concepto de estrategia «mundial» hace referencia a las cuestiones especiales que surgen cuando las empresas compiten en diferentes países. La necesidad de una estrategia mundial depende de la naturaleza de la competencia internacional en el sector de que se trate. No hay una forma única de competencia internacional, sino muchas. No en todos los sectores se necesita una estrategia mundial. La naturaleza de la competencia internacional en los diversos sectores se puede clasificar en una escala continua. En un extremo, se encuentran los sectores *plurinacionales*: están presentes en muchos países (en todos incluso, a veces) pero se compite país por país, y son escasos

los lazos entre ellos. Se podrían mencionar como ejemplo la mayoría de los sectores minoristas, la metalurgia, la construcción y muchos servicios. Más aún: dentro de cada país, numerosos sectores son regionales o locales. En el otro extremo se encuentran los sectores *mundiales*: la competencia en los diferentes países es interdependiente porque la posición de la empresa en un país determinado afecta significativamente a su posición en otros países. Entre los sectores más notorios se pueden mencionar las aeronaves comerciales, la electrónica de consumo y muchos tipos de maquinaria industrial.

En los sectores plurinacionales no se necesita una estrategia mundial. En ellos, la estrategia internacional está formada por una serie de diferentes estrategias nacionales. Las unidades que la empresa tiene en los distintos países deberían tener gran autonomía y libertad de movimiento. Sin embargo, en los sectores mundiales, las empresas deben seguir una estrategia mundial referida a todos los países simultáneamente. Así pues, por el mero hecho de que una empresa sea multinacional, no tiene por qué contar con una estrategia mundial. La pregunta esencial en la estrategia mundial es la siguiente: ¿cuándo y cómo es el todo internacional más que la suma de las partes nacionales?

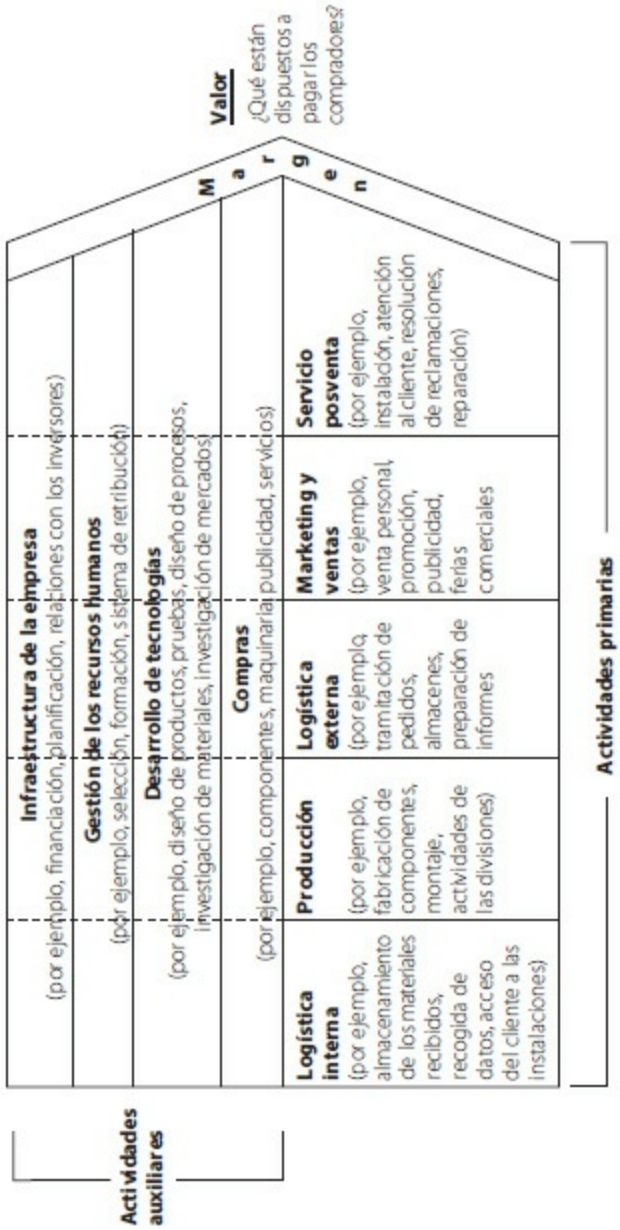
Para comprender los fundamentos de la ventaja competitiva y las aportaciones que puede hacer una estrategia mundial es necesario desagregar lo que hace una empresa en su cadena *de producción de valor*[77] (véase la figura 8.1). Una empresa que compite en un sector determinado realiza una gama de actividades económicas diferentes pero interrelacionadas; por ejemplo, monta productos, sus vendedores visitan a los clientes, sirve pedidos, contrata y forma al personal, adquiere materiales... En todas las actividades se siguen unos procedimientos, se emplean recursos humanos, medios materiales y tecnologías capacitadoras y se crea y utiliza información. Los «puntos fuertes» de una empresa, sus «competencias», «capacidades» y «recursos» —expresiones habituales cuando se habla de estrategia— se pueden comprender mejor en el contexto de las actividades determinadas a las que se aplican.

La cadena de producción de valor agrupa las actividades de la empresa en varias categorías, distinguiendo entre las que participan directamente en la producción, comercialización, entrega y reparación del producto; las que crean, adquieren y mejoran los materiales y las tecnologías; y las que realizan funciones globales como la captación de capital o la toma de decisiones generales. Cada una de estas categorías comprende una serie de actividades concretas o procesos económico-organizativos concretos, como por ejemplo la reparación sobre el terreno, la recepción de materiales y su almacenamiento, la facturación o la valoración y retribución de los empleados. Las actividades específicas realizadas dependen, por lo menos en parte, del tipo de negocio a que se dedica la empresa.

Las actividades forman los cimientos básicos de la ventaja competitiva en costes o en diferenciación. Como se ha indicado anteriormente, una empresa tiene ventaja competitiva cuando es capaz de realizar las actividades necesarias a un coste inferior en conjunto al de los rivales, o cuando realiza algunas actividades de una forma singular

que crea un valor que a su vez permite cargar un sobreprecio. La creación de valor depende también de la forma en que la empresa influye en las actividades de sus canales de distribución y de sus usuarios finales.

FIGURA 8.1
La cadena de producción de valor



La ventaja competitiva en las actividades puede surgir tanto de la eficacia operativa como de la estrategia. Eficacia operativa es realizar una actividad con arreglo a las mejores prácticas existentes. El concepto incluye el uso de los materiales con mejor relación calidad/coste, de los mejores métodos de gestión, etc. Una de las razones por las

que es necesaria una estrategia mundial es porque permite incrementar la eficacia operativa mediante el aprovisionamiento mundial y la transferencia internacional de conocimientos, por ejemplo.

La estrategia de una empresa define su configuración particular de actividades y la forma en que encajan unas con otras. Las diferentes posiciones estratégicas requieren la adaptación de las actividades a fin de producir determinadas variedades de servicio o producto, satisfacer las necesidades especiales de grupos de clientes determinados o llegar más eficazmente a ciertos tipos de clientes. Los competidores cuyo blanco es amplio tratan de obtener ventajas compartiendo actividades en una amplia gama de segmentos. Los competidores que apuntan a un blanco reducido tratan de conseguir ventaja adaptando sus actividades a las necesidades de un segmento o de unos pocos. La estrategia mundial también afecta al posicionamiento estratégico, pues influye en las disyuntivas que subyacen en una posición o en la capacidad de adaptar a ella las actividades.

La cadena de producción de valor es el instrumento básico que permite identificar las peculiaridades de una estrategia mundial. Tanto las empresas nacionales como las mundiales tienen su cadena de producción de valor. Las empresas nacionales (o plurinacionales) realizan todas las actividades en su país (o en todos los países). El rasgo distintivo de una estrategia mundial, por su parte, consiste en la capacidad de distribuir los elementos de la cadena entre diversos países. Las opciones básicas se pueden agrupar en dos áreas:

1. *Configuración*. La configuración determina *dónde* se localizan las distintas actividades de la cadena de producción de valor; el montaje puede estar en un país, por ejemplo, y la I+D de productos en otro. Además, una actividad determinada se puede llevar a cabo en un solo lugar o puede repartirse entre varios lugares.
2. *Coordinación*. La coordinación determina si, y en qué media, se coordinan en una red las actividades dispersas o se *mantienen autónomas*, es decir, adaptadas a las circunstancias locales.

Cualquier empresa que compita en el mercado internacional debe vender en muchos países. Algunas actividades —gran parte de las relacionadas con la venta y distribución, por ejemplo— están necesariamente atadas al lugar donde está el cliente. Una empresa que trate de vender en un país debe o bien realizar por sí misma actividades de marketing, venta y distribución física en dicho país o bien confiarlas a otros (por ejemplo, distribuidores independientes o asociados a ella). Otras actividades de la cadena, en cambio, pueden separarse del lugar del cliente, con lo que la empresa internacional tiene margen de maniobra sobre el número y ubicación de dichas actividades. En la estrategia plurinacional, la empresa realiza todas las actividades de la cadena en cada país, y la filial de cada uno de éstos tiene autonomía plena o casi plena

para adaptar las actividades al país. En una estrategia mundial, la empresa sitúa selectivamente las actividades en diferentes países y las coordina para aprovechar y ampliar la ventaja competitiva de la red.

Configuración

La configuración internacional de las actividades de una empresa crea ventaja competitiva mediante la elección del lugar en el que se debe ubicar cada actividad y del *número de lugares*. Una motivación para situar una actividad en un lugar determinado es la *ventaja comparativa* que éste tiene en la realización de esa actividad, por ejemplo, por ser el de mano de obra o materia prima relativamente más barata. Algunas multinacionales de la informática sitúan las actividades de eliminación de defectos y de mantenimiento de programas en la India, por ejemplo, porque allí los programadores son muy buenos y cobran poco. Como la ubicación con ventaja comparativa varía según cuál sea la actividad, la empresa mundial disfruta de la posibilidad de obtener los beneficios derivados del arbitraje de ventajas comparativas.

Una segunda razón, peor comprendida, para decidir la ubicación es la *ventaja competitiva* o *ventaja en productividad*. En este caso, como se explicará más detenidamente, las actividades o los grupos de actividades se ubican en los países que son los entornos más atractivos para la innovación y el crecimiento de la productividad.

La elección de lugar comprende no solo la determinación del sitio donde realizar una actividad, sino también la de en cuántos sitios se realizará. La empresa podría *concentrar* una actividad en un lugar desde el cual servir a todo el mundo o *dispersar* la actividad entre un número variable de lugares. Concentrando la actividad, las empresas pueden obtener economías de escala o avanzar rápidamente por la curva de aprendizaje. Concentrando un grupo de actividades afines en una ubicación, además, la empresa puede coordinarlas mejor. Repartir las actividades entre varias ubicaciones, por su parte, puede estar justificado por la necesidad de minimizar los costes de transporte y almacenamiento, de evitar el riesgo que se corre en caso de concentración, de adaptar las actividades sensibles a las diferencias entre mercados, de facilitar el conocimiento de las condiciones de cada país y mercado, conocimiento que beneficiará a la dirección central, o de responder a las solicitaciones o los incentivos de los gobernantes que quieren que la empresa venda o fabrique en el país.

La empresa mundial debería dispersar únicamente las actividades que sean necesarias para obtener estos beneficios, nunca más. Tanto la eficiencia como la capacidad de innovación se ven mejoradas, en igualdad de circunstancias, si se ubican en un mismo lugar tantas actividades como sea posible. De esta forma, se reducen los costes de coordinación y de transporte interno. En ocasiones, una empresa debe trasladar una actividad a un país para tener posibilidad o permiso de las autoridades para concentrar otras actividades en otro lugar. El establecimiento de plantas de montaje en varios

países, por ejemplo, permite a la empresa exportar componentes sensibles a la escala a cada uno de los países, y, de este modo, concentrar en otro sitio la producción de dichos componentes. Las actividades que mejor se prestan a la dispersión son aquellas en que la pérdida de economías de escala o aprendizaje supone un menor sacrificio y aquellas que requieren una coordinación menos estrecha con otras actividades.

Coordinación

Una estrategia mundial también puede contribuir a la ventaja competitiva coordinando las actividades en las diferentes ubicaciones. La coordinación de los métodos, de la tecnología y de las decisiones de producción puede aportar una serie de ventajas competitivas. Entre ellas están la capacidad de reaccionar ante el desplazamiento de las ventajas comparativas (por ejemplo, de los precios de las materias primas o de los tipos de cambio); de compartir conocimientos entre varios países; de reforzar la reputación de la marca entre los compradores móviles que encuentran la empresa en diferentes lugares (por ejemplo, McDonalds' o Coca-Cola); de atender mejor o de manera diferenciada a clientes multinacionales que tienen tratos comerciales con unidades de la empresa situadas en varios países; de negociar mejor con las autoridades, empleando «una de cal y una de arena» de contraer o ampliar las actividades de la empresa en el país; o de responder con mayor eficacia económica a las amenazas competitivas, eligiendo el campo en que se celebrará la batalla. Algunas de estas ventajas están relacionadas con la eficacia operativa, mientras que otras refuerzan la posición exclusiva de la empresa. Es importante conseguir una coordinación adecuada para disfrutar de las ventajas que puede ofrecer la dispersión de las actividades. Estas ventajas potenciales de la coordinación han de contrapesarse con las que se derivan de que cada unidad actúe autónomamente y adapte sus actividades a las circunstancias locales. Una estrategia internacional que suponga unos elevados niveles de autonomía de las unidades dispersas es preferible cuando las necesidades y condiciones locales varían, cuando todos los clientes son locales o cuando las economías de escala son escasas. En la práctica, las proporciones relativas de coordinación y de autonomía varían con el tipo de actividad.

Son posibles diversas formas de coordinación entre ubicaciones, entre ellas la determinación de normas comunes, el intercambio de información y el reparto de responsabilidades entre aquéllas. La coordinación que entraña el reparto de responsabilidades entre diferentes países, como la asignación a cada unidad del cometido de producir determinados modelos para todo el mundo, puede desencadenar economías de escala. La coordinación que implica intercambios de información permite disfrutar de las ventajas del aprendizaje a escala mundial. La coordinación, por lo tanto, puede permitir a una empresa obtener las ventajas de la dispersión de actividades; por el contrario, la falta de coordinación entre las actividades puede reducir esas ventajas. Una cuestión esencial en la coordinación consiste en determinar la manera y el lugar en que

la información, la tecnología y demás conocimientos adquiridos en las diferentes ubicaciones se pueden integrar y reflejar en los productos y procesos. La «base de operaciones» es la encargada de realizar estas funciones esenciales.

La coordinación entre ubicaciones geográficamente dispersas entraña grandes problemas de organización, como el de las diferencias de idioma y cultura y el de la coordinación de los incentivos de los diferentes directores y filiales con los de la empresa mundial en su conjunto. Algunas formas de coordinación, como el reparto de la producción de componentes entre ubicaciones diferentes, requieren un intercambio menos frecuente que otras.

Tipos de estrategia mundial

Algunas ventajas competitivas de la estrategia mundial se desprenden de la ubicación, otras surgen de la red mundial y de la forma de llevarla. Toda estrategia mundial suele comenzar con cierto tipo de ventaja de ubicación, que se refleja en la posición competitiva de la empresa. Esta ventaja permite a la empresa penetrar en mercados internacionales y superar las desventajas a que se enfrenta por competir en otro país. Si no hay cierta asimetría entre las empresas ubicadas en diferentes países, la competencia seguirá siendo plurinacional.

Las ventajas iniciales basadas en la ubicación se extienden y complementan a través de una red mundial. También es posible aprovechar las ventajas de otras ubicaciones dispersando las actividades. La competencia mundial no es uniforme, sino que puede revestir muchas formas según las actividades concretas que se hayan concentrado o dispersado, según la ubicación de las diferentes actividades y según la forma en que se coordinan. En los sectores plurinacionales, la propia estructura sectorial favorece una configuración muy dispersa, en la que cada país contiene toda la cadena de producción de valor. En estos sectores es muy ventajoso otorgar a las unidades de los distintos países una autonomía estratégica prácticamente plena. La competencia de un sector se mundializa cuando las ventajas competitivas de una red mundial superan las derivadas del enfoque local y del conocimiento local de los competidores nacionales o centrados en el país.

La estrategia mundial, por tanto, adopta muchas formas. La estrategia empleada concretamente por McDonald’s en el sector de la comida rápida es muy diferente de la que emplea Intel en el sector de los microprocesadores o Boeing en la aviación comercial. La figura 8.2 que esquematiza la estrategia mundial de Citibank en el sector de la banca minorista, sirve de muestra. Como ocurre en muchas empresas de servicios, Citibank dispersa muchas actividades, entre ellas las operaciones de sucursal, el marketing e incluso numerosas actividades de tramitación. No obstante, en imagen, diseño de sucursales y niveles de servicio se produce una coordinación activa y la autonomía local se controla estrechamente.

FIGURA 8.2
Citicorp: configuración y coordinación mundiales en la banca minorista

Concentración —Nombre comercial común —Desarrollo de productos —Desarrollo del *software* —Infraestructura mundial de información —Sistema de liquidación de tarjetas de crédito —Desarrollo de los programas de formación de los recursos humanos	**Dispersión** —Redes de sucursales y cajeros automáticos —Centros de telebanca —Publicidad y promoción —Centros regionales de tramitación
Coordinación —Imagen uniforme de la empresa —Diseño uniforme de las sucursales —Prestación de servicios uniforme	**Descentralización** —Adaptación al idioma y los usos comerciales del lugar —Cumplimiento de la legislación

Las empresas pueden desempeñar una importante función a la hora de conformar los beneficios y los costes de una estrategia mundial en contraprestación con una nacional. Pueden redefinir la competencia a través de innovaciones estratégicas que incrementen las ventajas de una estrategia mundial o que reduzcan sus desventajas. Becton Dickinson, por ejemplo, creó en todo el mundo una demanda de jeringuillas desechables. En parte gracias a que fue el pionero innovador,

Becton Dickinson se convirtió en el líder mundial. Otras empresas han desencadenado la mundialización en su sector adoptando nuevos métodos de competencia que incrementaron las economías de escala o inventando productos o procesos que minimizaban los costes de adaptación de los productos a las necesidades de los diferentes países. Son numerosos los líderes sectoriales mundiales que han surgido porque descubrieron rápidamente estos mecanismos y no dudaron en ponerlos en práctica. Tradicionalmente se entiende que el trabajo de Theodore Levitt de 1983 acerca de la mundialización de los mercados alaba las ventajas de los productos mundiales.[78] Sin embargo, suele pasarse por alto que la cuestión en la que más hincapié hace su artículo es la capacidad de la empresa para crear productos mundiales abriendo nuevas vías de segmentación y marketing y no limitándose a responder pasivamente a necesidades preexistentes.

Ubicación y competencia mundial

La mundialización de la competencia permite a las empresas obtener ventajas competitivas independientes de la ubicación coordinando las actividades en una amplia gama de países. No obstante, la mundialización no ha eliminado la importancia que tiene la ubicación en la competencia. En cientos de sectores que han sido estudiados, entre los que no faltan los de servicios y las especialidades de reciente aparición, como los programas informáticos, los materiales avanzados y la biotecnología, los líderes mundiales tienen su sede central en un número reducido de países y, a veces, en un solo país.[79] Las empresas que se presentaron en el recuadro «Tres competidores mundiales» encajan en esta regla. Honda no es el único ejemplo de empresa japonesa que alcanza el éxito en el sector del automóvil y en el de la motocicleta: nueve de las empresas automovilísticas mundiales y cuatro de las empresas de motocicletas que dominan el mercado mundial están radicadas en Japón. De la misma manera, Hewlett-Packard no es la única empresa estadounidense que ha conseguido éxito en sus diversos sectores: hay otras que destacan en estaciones de trabajo, ordenadores personales, instrumentos médicos y aparatos de medida y verificación. Dos empresas danesas, que se fusionaron en la empresa Novo-Nordisk en 1989, dominan las exportaciones de insulina. Novo también es líder mundial en encimas industriales, terreno en que también compiten otras empresas danesas.

La concentración geográfica de empresas líderes en ciertos países demuestra la importante influencia que la ubicación tiene sobre la competencia. El caso de Estados Unidos resulta especialmente interesante. A pesar de que existe libre comercio interior, un idioma común, leyes comunes y grandes similitudes entre los estados en muchos aspectos, los competidores que más éxito consiguen en actividades determinadas distan muho de estar uniformemente repartidos por el territorio. La producción editorial se concentra en gran medida en la ciudad de Nueva York, las películas y producciones de televisión en Hollywood, el mobiliario de oficina en Michigan, los productos farmacéuticos en Filadelfia y Nueva Jersey, la calcetería y el mobiliario doméstico en Carolina del Norte, las caderas y articulaciones ortopédicas en Indiana... Podrían añadirse cientos de ejemplos.[80] Se puede encontrar una pauta similar de concentración geográfica, en diferentes medidas, en todos los países avanzados.[81]

Una observación más detenida de la configuración y coordinación de las actividades de las empresas mundiales, como Novo, Hewlett-Packard y Honda, también pone de manifiesto la notable influencia de la ubicación. Las afirmaciones relativas a la amplia dispersión geográfica de las actividades de las multinacionales pueden resultar engañosas. La diversificación de una empresa suele suponer que muchas de sus actividades están en el extranjero, pero estas actividades corresponden seguramente a distintos campos de producto. En un campo determinado, las actividades están mucho menos dispersas.

Una distinción más importante a la hora de evaluar la dispersión geográfica es la que existe entre los *tipos* de actividades ubicadas en los diferentes países. Las empresas internacionales suelen concentrar sus actividades más avanzadas en un único país; generalmente aunque cada vez menos, en su país de origen. Novo comercializa sus productos de insulina en todo el mundo, y adquiere en todo el mundo algunos materiales, pero es en Dinamarca donde se ubican las actividades de su cadena de producción de valor que tienen mayor importancia estratégica (toda la producción e I+D de productos y procesos esenciales). Honda tiene numerosas instalaciones de producción y distribución por el mundo, pero Japón sigue siendo donde se determina la estrategia, donde se hace el diseño, donde se fabrica los componentes más importantes y donde se hace toda la investigación esencial de motores. Las actividades de Hewlett-Packard abarcan más de 16.000 líneas de producto vendidas por todo el mundo, y, sin embargo, la responsabilidad mundial de cada línea de productos, incluidas la producción básica, la I+D y la toma de decisiones, está concentrada en una ubicación específica.

Asea Brown Boveri (ABB), de la que suele decirse que carece de identidad nacional,[82] nos ofrece pruebas adicionales. ABB tiene múltiples centros de trabajo por todo el mundo, pero la determinación de la estrategia empresarial, la elección de las prioridades de desarrollo de productos y el reparto de la producción entre los países se hacen, para cada línea de productos, en un país determinado: para los transformadores eléctricos, en Alemania; para los motores eléctricos, en Finlandia; para la automatización de procesos, en Estados Unidos. Además, parece que cada vez es más frecuente que las multinacionales trasladen de un país a otro la sede central de determinadas actividades.

Ventaja comparativa y ventaja competitiva

La aparente paradoja entre la mundialización de la competencia y la trascendente función que el elemento nacional o incluso local desempeña en la ventaja competitiva se puede resolver si se es consciente de que el paradigma que gobierna la competencia entre las ubicaciones no es ya la *ventaja comparativa*, sino un concepto más amplio: la *ventaja competitiva*.

La ventaja comparativa en el coste de los factores (por ejemplo, mano de obra, materias primas, capital o infraestructura) o en el tamaño sigue existiendo, pero ya no confiere automáticamente ventaja competitiva en la mayoría de los sectores, ni sirve de base a unos salarios elevados. La mundialización permite a las empresas igualar las ventajas comparativas aprovisionándose de materias primas, capitales e incluso conocimientos científicos genéricos allí donde están, y trasladar actividades al extranjero para aprovechar la mano de obra barata o el capital de bajo coste. La empresa mundial debe hacer estas cosas para conseguir eficacia operativa. Si no dispersa sus actividades para acceder a ventajas comparativas estará en *desventaja competitiva*, pero por dispersarlas no obtiene ventaja alguna.

De la misma manera, las dimensiones del mercado de origen son menos importantes que la capacidad de penetrar en el mercado mundial, mucho mayor. Además, el avance de la tecnología ha concedido a las empresas la capacidad de reducir, anular o circunvenir muchas desventajas comparativas. Las empresas japonesas, por ejemplo, han prosperado en muchos sectores, a pesar de los elevados costes de la energía y del suelo, gracias a que han sido pioneras en las innovaciones que permiten ahorrar energía y espacio, como la «producción delgada». La nueva tecnología también disminuye las economías de escala,[83] mientras que la integración vertical ha cedido en importancia ante la contratación con proveedores especializados.

La ventaja competitiva de las ubicaciones no estriba en la disponibilidad de factores baratos ni en el tamaño en sí, sino en que posibilitan una mayor productividad en la utilización de los factores. Los factores elementales crean desventajas, no ventajas competitivas. Las ventajas duraderas de una ubicación se desprenden del hecho de que ésta ofrece un entorno en el cual las empresas pueden operar de manera productiva, a la vez que innovan y mejoran constantemente sus formas de competir en niveles más avanzados, con lo que aumenta la productividad. La innovación se refiere no solo a la tecnología, en el sentido más estricto del término, sino también a las formas de comercialización, posicionamiento de productos y prestación de servicios. Las empresas más dinámicas e innovadoras de estas ubicaciones pueden actuar a un ritmo mucho más vivo que el de sus rivales de otros lugares, aunque disfruten de factores baratos o de economías de escala con métodos viejos de explotación. En la competencia en productividad, las empresas distribuyen sus actividades por el mundo para aprovisionarse y para acceder a los mercados, pero la ventaja competitiva surge de un proceso de innovación y de aumento de la productividad muy concentrado en la «base de operaciones» establecida por la empresa para una línea determinada de productos: ahí es donde se desarrollan las estrategias, se investigan sus productos y procesos y se lleva a cabo una parte sustancial de la producción (o de la prestación de servicios) más avanzada de la empresa.[84] En la base de operaciones residen las capacidades y las tecnologías más importantes; es el lugar en el que se integran los factores e informaciones obtenidos mediante las actividades mundiales; los puestos de trabajo más productivos están ubicados ahí. El domicilio de los propietarios de la empresa o de su oficina central pierde importancia en favor de la base de operaciones donde radica cada actividad estratégicamente distinta.

La ventaja competitiva de las ubicaciones

Las ventajas competitivas de una ubicación radican en la calidad del entorno, que permite conseguir unos niveles elevados y crecientes de productividad en un campo particular. Aunque solemos pensar que las fuentes de ventaja competitiva están mayormente en el interior de la empresa, el potencial de ésta para obtener ventaja, así

como buena parte de los factores que necesita, se encuentran en su entorno próximo. Solo de esta forma se puede explicar por qué surgen tantas empresas de éxito en el mismo país e incluso en la misma región de éste.

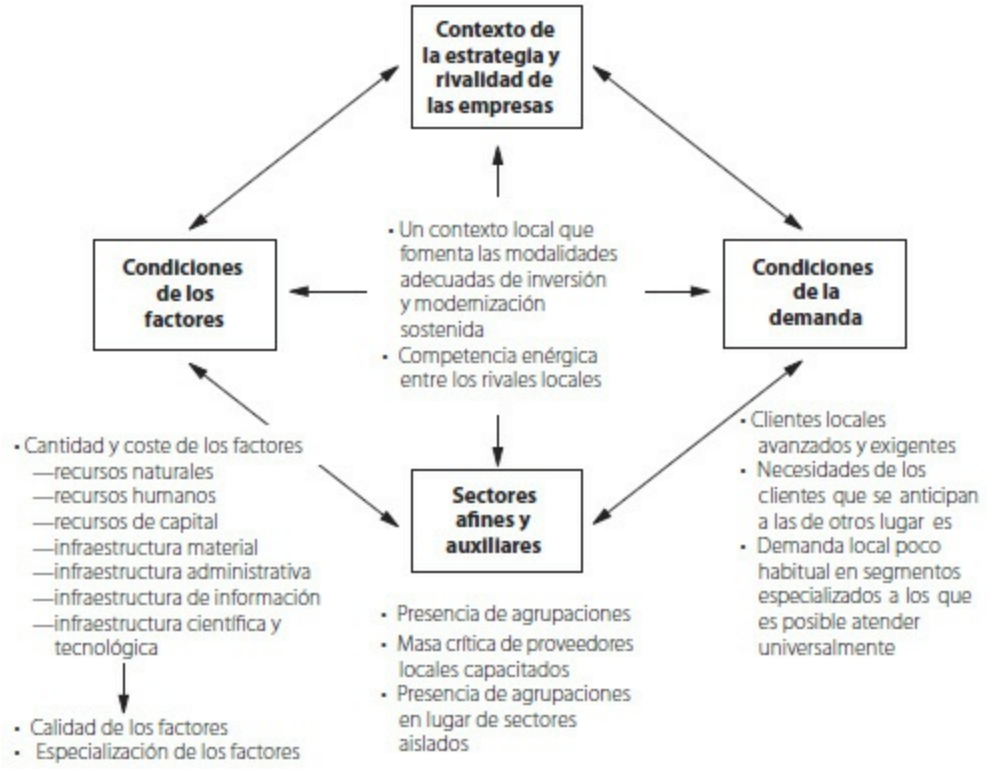
Mis investigaciones han puesto de manifiesto cuatro aspectos del entorno nacional (o regional o local) que definen el contexto del crecimiento, la innovación y la productividad: las condiciones de los factores, el contexto de la estrategia y la rivalidad, las condiciones de la demanda y los sectores afines y auxiliares. Estas cuatro áreas, a las que denomino colectivamente el rombo, sirven para explicar por qué las empresas ubicadas en determinadas regiones consiguen innovar y mejorar de manera constante en campos determinados (véase la figura 8.3). La teoría del rombo se aborda con mayor detalle en los capítulos 6 y 7. Seguidamente voy a repasarla de forma breve para fundamentar la posterior exposición acerca de la estrategia mundial.[85]

Condiciones de los factores

Los factores de producción son elementos básicos de la competencia; entre ellos están la tierra, la mano de obra, el capital, la infraestructura material, la infraestructura comercial o administrativa, los recursos naturales y el conocimiento científico. La noción de ventaja comparativa suele referirse al coste y disponibilidad de los factores; los factores de carácter general, como buenas carreteras o buenos puertos o trabajadores cualificados o cuadros con formación universitaria, son imprescindibles para evitar una desventaja competitiva, pero ya no bastan por sí solos para conseguir una ventaja de lugar.

Las ventajas de una ubicación en lo tocante a la competencia en productividad surgen de los factores de gran calidad y, sobre todo, de los factores *especializados*: personal cualificado, tecnología aplicada, infraestructura material, legislación, sistema judicial, información, fuentes de capital, etc., adaptados a las necesidades de determinados sectores. Si Estados Unidos, por ejemplo, destaca en la producción de programas informáticos, es porque tiene una concentración sin parangón de programadores y otros profesionales informáticos muy bien preparados, unos programas inmejorables de investigación en las disciplinas informáticas, un conjunto eficiente de reglas que rigen la concesión de licencias sobre programas informáticos y el uso de éstos, y unas fuentes de capital riesgo bien desarrolladas y expertas al servicio de esas empresas (muchas de las empresas de capital riesgo estadounidenses están especializadas en el sector de los programas informáticos). Hewlett-Packard se beneficia de algunas de estas ventajas en sus actividades informáticas. Las naciones y las regiones no heredan los factores de producción que más importancia tienen en la competencia avanzada; deben crearlos. Que sean capaces de hacerlo depende, a su vez, de la presencia de instituciones educativas, investigadoras, estadísticas, etc., especializadas. Estas instituciones se convierten en una importante fuente de ventajas de lugar.

FIGURA 8.3
Fuentes de la ventaja competitiva de las ubicaciones



Más paradójico como ventaja de lugar es el papel desempeñado por las *desventajas* selectivas en factores básicos, como la carestía del suelo o la escasez de materias primas. Estas deventajas pueden conducir a ventajas competitivas, ya que desencadenan la innovación y/o estimulan el desarrollo de instituciones especializadas. En Honda, por ejemplo, lo inclemente del clima y la escasez de suelo han llevado a innovaciones en campos como las técnicas de cultivo en invernaderos, de cría de ganado y de manipulación de la flor cortada, sector este último en que los holandeses tienen más del 60% de las exportaciones mundiales. Por el contrario, en los lugares con abundante mano de obra, créditos baratos y abundantes recursos naturales, las empresas suelen emplear estos recursos de una forma menos productiva, lo que aumenta su vulnerabilidad ante ataques de competidores más productivos domiciliados en otros lugares.

La presencia de conjuntos de factores especializados y de las instituciones que los crean y los renuevan se ha convertido en una ventaja externa o bien colectivo de una ubicación. Estos bienes colectivos se van acumulando a lo largo del tiempo mediante inversiones sucesivas realizadas por numerosas empresas, instituciones y entidades de naturaleza pública. La presencia de la ventaja externa elimina la necesidad de que las empresas individuales soporten los costes internos. Aunque siempre cabe la posibilidad de que una empresa logre acceso a parte de los bienes colectivos de un lugar mediante el aprovisionamiento remoto, resulta complicado obtener muchos de ellos a distancia.

Contexto para la estrategia y la rivalidad de las empresas

Una ubicación es ventajosa desde el punto de vista de la competencia en productividad si el contexto de reglas, normas sociales e incentivos fomenta formas de inversión sostenida que resulten adecuadas a un sector particular. Entre las formas de inversión están no solo los bienes de inmovilizado, sino también la I+D, la formación y el desarrollo de mercados.

El sistema fiscal, las leyes de la propiedad intelectual y la estabilidad del entorno macroeconómico y político influyen claramente en el clima de inversión de un país. Las normas sobre la propiedad y administración de las empresas también influyen de manera importante. El sistema estadounidense de capital riesgo y de ofertas públicas constituye una importante ventaja en una amplia gama de sectores, por ejemplo, mientras que el accionariado institucional (grandes fondos de inversión) y la frecuente negociación de las acciones hacen que a las empresas estadounidenses les resulte más difícil competir en sectores donde el crecimiento es modesto y los ciclos vitales son largos. En ocasiones, los factores culturales pueden incrementar o disminuir el prestigio de determinadas ocupaciones y campos y, por ende, la inversión que se destina a ellos.

La intensidad de la rivalidad local da lugar a otra dimensión importante del contexto competitivo. En combinación con un clima favorable a la inversión, es posible que la rivalidad local sea la ventaja más fuerte de las que ofrece la ubicación. Es muy poco frecuente que las empresas puedan tener éxito en el extranjero, por ejemplo, si no han tenido que competir con rivales capaces en su país de origen. Honda, por ejemplo, compite con otras ocho empresas automovilísticas japonesas, todas ellas con presencia internacional. La rivalidad entre una serie de competidores del país acentúa la necesidad de innovar y mejorar. Las comparaciones de rendimiento entre los rivales estimulan una mejora rápida. Los rivales del país, que tienen que hacer frente a unos costes de factores comparables y que tienen que vender en el mismo mercado interior, se ven compelidos a buscar otras formas de competir. En lugares en que el clima de inversión es deficiente la rivalidad puede degenerar en recortes de precios. Cuando las condiciones locales fomentan las inversiones, por el contrario, la rivalidad fomenta la mejora. Como ninguna empresa puede dominar cómodamente el mercado nacional, los rivales sienten la necesidad de competir en el internacional.[86] Novo, por ejemplo, se vio pronto obligada a exportar porque tenía un rival danés muy fuerte; la mayoría de los restantes proveedores de insulina eran monopolios nacionales. La intensa rivalidad local crea una situación en virtud de la cual las empresas individuales tienen dificultades para mantenerse en cabeza durante mucho tiempo, pero, sin embargo, permite que el conjunto de ellas progrese más rápidamente que los competidores ubicados en otros lugares.[87]

Condiciones de la demanda

Un tercer tipo de ventaja de lugar deriva de las características del mercado. Se da esa ventaja cuando los clientes del país son exigentes y expertos, o cuando demandan muy intensamente variedades especiales que también se demandan en otros lugares. Los

compradores expertos y exigentes presionan a las empresas para que alcancen altos niveles de calidad, les abren los ojos a las necesidades en evolución de los consumidores o usuarios y las empujan constantemente a innovar y a entrar en segmentos más avanzados. Los clientes del país son especialmente valiosos si sus necesidades prefiguran las de otros países, con lo que se constituyen en «indicadores de alerta rápida» de las corrientes que se van a seguir en los mercados mundiales. La demanda interior también genera ventajas cuando atrae la atención hacia segmentos de un sector a los que no se presta atención en otros lugares. Para la competencia en productividad, el carácter de la demanda nacional es mucho más importante que su volumen.

Las condiciones de la demanda nacional obedecen a las necesidades del país, su nivel de refinamiento, su poder adquisitivo e incluso sus afinidades culturales con ciertos productos. Las políticas oficiales pueden influir directa e indirectamente en las condiciones por diversas vías, como son las normas de calidad, seguridad y protección del medio ambiente que imponen ciertas exigencias a los productos o los procesos. Unas normas medioambientales estrictas o unas normas de eficiencia energética pueden estimular la innovación y la mejora de la productividad, por ejemplo, si son lo suficientemente flexibles para dar cabida a nuevos métodos.[88]

Las ventajas derivadas de la demanda del país están arraigadas en incentivos e informaciones que es difícil obtener a distancia. Los clientes del país son conocidos por todos, es fácil comunicarse con ellos y ofrecen la posibilidad de establecer relaciones de cooperación. Los tres líderes mundiales descritos en el recuadro anterior han obtenido ventajas del hecho de tener una demanda exigente en su mercado de origen. Novo, por ejemplo, vende al grupo de especialistas más expertos del mundo en el tratamiento de la diabetes y trabaja en el contexto de un sistema nacional de salud que ofrece generosos reembolsos por los tratamientos nuevos.

Sectores afines y auxiliares

El último tipo de ventajas de lugar, en la competencia en productividad, surge de la presencia local de proveedores especializados capaces y de sectores afines. La proximidad de proveedores locales de componentes, maquinaria y servicios especializados no es necesaria para la obtención de estos factores, que se pueden adquirir en todo el mundo. La ventaja estriba en la eficiencia, el conocimiento y la facilidad de innovación.

La presencia de proveedores cercanos capaces reduce los costes en ocasiones cuantiosos, y las demoras en que se incurre al tener que hacer importaciones y al tener que negociar con proveedores distantes, y facilita las reparaciones y la resolución de problemas. Las empresas también tienen más margen de maniobra a la hora de elegir los niveles adecuados de integración vertical. La presencia de empresas locales capaces en campos afines contribuye aún más a la eficiencia, al facilitar la complementariedad en I+D, distribución y marketing.

De todas formas, las mejoras de eficiencia a que dan lugar los proveedores y los sectores afines suelen ser frecuentemente menos significativas que los beneficios obtenidos en términos de innovación y dinamismo. Los proveedores cercanos y las empresas de sectores afines fomentan la circulación rápida de las innovaciones, la colaboración científica y los esfuerzos de desarrollo conjuntos. La velocidad y la flexibilidad en el lanzamiento de nuevos productos aumentan porque las empresas pueden recurrir sin excesivas dificultades a la subcontratación de partes del proceso. En términos más generales, las empresas pueden influir más sencillamente en los proyectos técnicos de sus proveedores y actuar como lugares de prueba de los nuevos avances, con lo que se acelera el ritmo de la innovación. Honda obtuvo beneficios derivados de su sólida red de proveedores japoneses, tanto en el ámbito automovilístico como en el de las motocicletas, al igual que hizo HP en sus principales actividades. Novo disfrutó de especiales ventajas derivadas de la existencia en Dinamarca de sectores afines, como el de los productos lácteos y el de la cerveza, en los que se empleaban tecnologías, conocimientos y maquinarias afines.

Al igual que ocurre con las ventajas derivadas de la demanda, los beneficios derivados de los proveedores y sectores afines ubicados en la base de operaciones son difíciles de imitar en la distancia. La tecnología muy aplicada y las capacidades especializadas son difíciles de codificar, de acumular y de transferir. El aprovisionamiento remoto ofrece mejores resultados con las materias primas, los componentes normalizados y la maquinaria de uso general, que apenas requieren intercambio de información técnica. En estos casos, el aprovisionamiento en el extranjero tiene menos costes de transacción y escaso impacto en el proceso de innovación, aunque puede reducir la flexibilidad.

La importancia de los proveedores y empresas de campos afines, unida a las condiciones de la demanda, se encuentra en la base de la función fundamental que desempeñan los clústers de sectores interconectados. En el capítulo 7 se habló en extenso de los clústers. En ellos hay proveedores especializados, proveedores de servicios, sectores clientes y canales de distribución, proveedores de información, proveedores de infraestructura y empresas de sectores afines. Las instituciones conexas —por ejemplo, asociaciones comerciales, institutos de normalización, centros universitarios— también forman parte del clúster. Éste representa un bien colectivo, un entorno en el cual las empresas pueden reunir con facilidad y eficiencia conocimientos, técnicas y medios materiales. Esto aumenta la productividad y acelera el ritmo de la innovación.

El rombo, como sistema local

En conjunto, los cuatro tipos de ventajas derivadas de la ubicación que se recogen en el rombo constituyen un sistema dinámico más importante que los elementos que lo integran. El efecto, que una parte del rombo tiene en la productividad depende del estado

de las otras partes. Una vigorosa rivalidad estimula el aumento de la productividad, siempre que el clima local favorezca la inversión (contexto de estrategia y rivalidad) y que los compradores locales exijan productos de calidad (condiciones de la demanda). En otro caso, la rivalidad puede degenerar y acabar convirtiéndose en una destructiva lucha de precios. De la misma manera, la mejora de la oferta de ingenieros cualificados (condiciones de los factores) no fomentará la productividad si las empresas no invierten en I+D y en la mejora de los procesos y no hay una serie de proveedores que apoyen las estrategias basadas en la innovación. Si existen serias deficiencias en alguna parte del rombo, las posibilidades del sector de elevar la productividad se verán limitadas.

Si se cuenta con unas adecuadas vinculaciones institucionales y de otro tipo, los cuatro tipos de ventajas de lugar se refuerzas unas a otras. Una rivalidad interna vigorosa contribuye, por ejemplo, al desarrollo de unas reservas únicas de técnicas y tecnologías especializadas. La presencia de una serie de rivales anima a las instituciones del lugar, como universidades, escuelas técnicas y demás proveedores de formación, a apoyar las necesidades peculiares del sector. Una rivalidad activa también promueve la aparición y modernización de los sectores proveedores, que encuentran así un mercado dispuesto.

Los procesos de formación y mejora de clústers no son automáticos. La salud de los ciclos de realimentación depende de que las relaciones sean fuertes, de que la información circule abiertamente y de que cada empresa e institución sea sensible a las necesidades de las demás. La intensidad de la rivalidad y el clima de inversión influyen profundamente, porque tienen mucho que ver con la decisión de actuar de las empresas. Algunas ubicaciones están mucho mejor organizadas que otras para facilitar la mejora y el avance. Dada la naturaleza acumulativa y autorreforzante del rombo, y dado el tiempo que hace falta para crear instituciones especializadas, conocimientos y una cantidad suficiente de empresas, suele ser limitado el número de ubicaciones que favorecen la competencia en una actividad determinada. Las empresas extranjeras y los proveedores especializados se ven atraídos a invertir en estas ubicaciones. Frecuentemente, éstos se trasladan desde rombos más débiles. En el caso de los productos farmacéuticos, por ejemplo, el rombo de Nueva Jersey y Filadelfia atrae sustanciales inversiones de empresas farmacéuticas alemanas, suizas, británicas y japonesas, porque en él las condiciones de la demanda son mejores y es excelente el acceso a factores especializados. Por último, las personas capaces y que tienen buenas ideas se verán atraídas hacia estos lugares, porque en ellos hay más animación y mayores recompensas. El ciclo únicamente se interrumpe cuando se producen grandes cambios tecnológicos que invalidan las ventajas anteriores o cuando las presiones para mejorar se disipan al desaparecer la rivalidad local o reducirse las exigencias de los compradores.

Por lo tanto, la competencia es cada vez más de ámbito nacional y mundial, pero las fuentes más importantes de ventaja competitiva suelen seguir siendo locales. Residen en la masa crítica de cualificaciones muy especializadas e interconectadas, de tecnologías aplicadas, de empresas, proveedores e instituciones que coinciden en ubicaciones

determinadas.[89] Mientras que las ventajas de las ubicaciones para la competencia en costes pueden ser aprovechadas fácilmente mediante redes mundiales, las ventajas ofrecidas por una ubicación para competir en productividad requieren proximidad. Cualquier cosa que se pueda obtener a distancia o mediante una red mundial es accesible para los rivales y deja de ser una fuente de ventaja competitiva. Las ventajas de lugar más importantes radican, cada vez en mayor medida, en elementos locales —conocimientos, relaciones, motivación— que los rivales distantes no pueden igualar.

Competir en varias ubicaciones: de la estrategia local a la estrategia mundial

Estamos ahora en condiciones de reunir las ventajas competitivas de las redes mundiales y las ventajas competitivas de las ubicaciones en una concepción integrada de la estrategia mundial. Competir desde varias ubicaciones entraña una serie de elecciones que ilustraremos con las tres empresas que hemos tomado como ejemplo: Novo, Hewlett-Packard y Honda.

Desarrollar la mundialización sobre la base de una posición competitiva singular

Una estrategia mundial (o de múltiples ubicaciones) debe arrancar de una posición competitiva singular que genere una ventaja competitiva clara. Una empresa no será capaz de superar las barreras que impiden la penetración en mercados desconocidos salvo que ponga sobre la mesa una ventaja significativa en costes o en diferenciación. Novo, por ejemplo, se había diferenciado claramente en el sector de la insulina. Fue pionera en las insulinas de gran pureza, era líder en pureza y en tecnología de producción de insulina y trató de conseguir la excelencia científica fundando un instituto de investigación y un hospital para el tratamiento de la diabetes y patrocinando la celebración de reuniones médicas internacionales. La diferenciación de Novo le permitió hacer avances en la venta de sus productos a doctores y autoridades sanitarias en todos los países en cuyo mercado iba penetrando.

Un corolario de este principio es que las empresas deberían mundializar en primer lugar las actividades y líneas de productos en las que tengan ventajas más singulares. Es en estas áreas donde las probabilidades de conseguir el éxito competitivo internacional son mayores.

Penetrar en los mercados internacionales con un posicionamiento uniforme

La internacionalización abre unos mercados internacionales enormes y en crecimiento. Una estrategia mundial requiere una campaña paciente, a largo plazo, para penetrar en todos los mercados extranjeros importantes, pero manteniendo y potenciando el

posicionamiento estratégico propio de la empresa. Novo-Nordisk, Honda y HP lo han hecho así. La parte del mercado extranjero disponible, teniendo en cuenta la estrategia concreta de la empresa, variará de un país a otro, dependiendo de su respectivo poder adquisitivo y de su gama de necesidades (factores estos que pueden servir de criterio para determinar el orden de penetración en los diversos países). Manteniendo la misma estrategia en todos los países se reforzará la ventaja competitiva de la empresa. A lo largo del tiempo, el mercado objetivo de la estrategia de una empresa crecerá, en paralelo con el desarrollo económico del país y gracias al trabajo realizado por la empresa para convencer al mercado de lo ventajosa que es su oferta exclusiva.

Los esfuerzos de internacionalización basados en modificaciones oportunistas del posicionamiento competitivo de la empresa en cada país raramente tienen éxito. Tampoco suele tenerlo el hacer una serie de adquisiciones de empresas con posicionamientos diferentes, salvo que estas empresas mantengan la independencia o se coordinen con el posicionamiento estratégico del grupo. Sin una posición uniforme, la empresa carece de una verdadera ventaja competitiva, y su reputación no mejorará. Además, los esfuerzos para integrar las actividades de los diferentes países se frustrarán o no darán el resultado apetecido.

Si se concibe adecuadamente, la expansión geográfica sigue siendo una de las mejores formas de crecer sin poner en compromiso la estrategia propia de la empresa. Expandirse a todo el mundo con una posición uniforme debería reforzar las ventajas de la empresa. Por el contrario, si ésta amplía la estrategia dentro de los mercados existentes, corre el riesgo de comprometer su singularidad. Una de las mayores barreras que dificultan el éxito de las empresas sitas en países pequeños es que se creen obligadas a atender a todos los segmentos y ofrecer todas las variedades para explotar unos mercados que son limitados. Sin embargo, el imperativo debería ser el de mantenerse enfocadas y perseguir la oportunidad internacional, que es mucho mayor.

Establecer una base de operaciones clara para cada tipo de negocio

Una empresa debe tener un base de operaciones bien definida para competir en cada negocio estratégicamente diferente. (La ubicación de la sede central de la empresa es menos importante, y puede obedecer a factores históricos o razones de conveniencia). La base de operaciones es aquella en que se determina la estrategia, se crea y se mantiene la tecnología de los productos y procesos esenciales y se realiza una masa crítica de las actividades avanzadas de producción y servicio. Un centro de coordinación no es suficiente. Situando en un mismo lugar una parte sustancial de estas actividades se fomenta un rápido progreso, al permitir una comunicación más sencilla, una coordinación interfuncional mejor y una toma de decisiones más rápida. Las empresas también están en mejores condiciones para captar las ventajas de productividad e innovación del clúster pertinente, por que éstas benefician a muchas actividades. La base

de operaciones debe tener claramente asignada la responsabilidad de su unidad de explotación a escala mundial, y debería actuar como punto de coordinación e integración de los factores, las actividades de producción, y la información y la tecnología obtenidos en otras partes.

La base de operaciones debería estar ubicada en el país o región que tenga un rombo más favorable para esa actividad en concreto. De esta manera se tendrá el mejor entorno para la innovación y el crecimiento de la productividad. La base de operaciones más favorable no tiene por qué ser el país de donde son los propietarios. Novo, Hewlett-Packard y Honda tienen una base de operaciones clara para cada uno de sus principales negocios. Dinamarca es la base de operaciones de Novo en el negocio de la insulina (y lo era tanto de Novo como de Nordisk antes de la fusión). Aun cuando el 95% de las ventas se hacen fuera de Dinamarca, todas las instalaciones de purificación de insulina, proceso que integra las actividades más importantes de la producción, se encuentran en Dinamarca. El gran sector porcino danés le proveía inicialmente de toda la materia prima necesaria, páncreas de cerdo. La purificación de la insulina requiere no solo una gran inversión sino también una maquinaria muy especializada, unos técnicos cualificados y unos estrictos sistemas de control de calidad. De Dinamarca son los proveedores de la maquinaria crucial y de otros factores de producción especializados, en parte porque el país tiene sólidos sectores de productos lácteos y de cerveza, que utilizan tecnologías y capacidades afines. Toda la I+D de productos y procesos esenciales de Novo se lleva a cabo en Dinamarca, que es domicilio de numerosos institutos de investigación de diabetes de categoría internacional, y de dos de los principales hospitales para diabéticos. Las condiciones de la demanda de insulina en Dinamarca también son favorables. El generoso sistema sanitario del país financia las nuevas pruebas y tratamientos de la diabetes en cuanto aparecen. Los doctores daneses no solo examinan a los pacientes, sino que también se encargan de enseñar a los pacientes nuevos hábitos dietéticos y culinarios. El personal de Novo-Nordisk trata directamente con los médicos de los hospitales y obtiene rápidamente de ellos información sobre el resultado de los nuevos productos y sobre los nuevos problemas a los que se enfrentan los diabéticos.

La base de operaciones de Honda, tanto en el negocio de las motocicletas como en el de los automóviles, es Japón, donde se realiza la mayor parte de las actividades avanzadas de Honda. Japón representa el 76% de la capacidad de producción de Honda en motocicletas y el 68% de su producción de automóviles. Las instalaciones de producción en el extranjero son, básicamente, plantas de montaje, en las que se emplean componentes importados de Japón. Las instalaciones japonesas de motocicletas de Honda tienen una capacidad media de producción de 396.000 unidades, mientras que la de las ubicadas en el extranjero es de 75.000. La I+D está aún más concentrada: toda la investigación esencial sobre motores y el 95% del personal de I+D están ubicados en Japón. El personal de I+D domiciliado fuera de Japón debe pasar dos años de formación en el Centro de Investigación Tochigi de Tokio, antes de comenzar a trabajar en su país.

Hewlett-Packard, que está mucho más diversificada que Novo o que Honda, también tiene una base de operaciones clara para cada negocio. La responsabilidad mundial sobre cada línea de producto —incluidas la investigación esencial, las actividades más avanzadas de producción y la toma de decisiones— se concentra en un lugar particular. Estados Unidos es sede del 43% del espacio material de HP dedicado al marketing, y del 77% del dedicado a la producción, la I+D y la administración. En la base de operaciones, los ingenieros especializados son designados expertos mundiales: transfieren sus conocimientos a las filiales por vía electrónica o mediante viajes periódicos. Las filiales extranjeras se encargan de parte de la I+D de procesos, de la adaptación de los productos a los gustos del país y del marketing nacional.

Bases de operaciones de las líneas de productos en diferentes ubicaciones

Al ampliarse la gama de productos de una empresa, puede que convenga ubicar en otros países las bases de operaciones de ciertas líneas de productos. La empresa debería especializar su actividad internacional asignando la principal responsabilidad de cada línea de productos al país que tenga el rombo más favorable para el segmento en cuestión. Este sistema es mucho mejor que el de poner en varios países actividades de producción e I+D correspondientes a una amplia gama de productos, método ineficaz que entorpece la innovación. Cada filial importante debería especializarse en los modelos para los que tenga el rombo más favorable y debería atender a esos segmentos a escala mundial. En vez de dispersar individualmente las actividades, se deberían ubicar grupos de actividades en los países que ofreciesen ventajas de lugar.

Hewlett-Packard ofrece un ejemplo interesante. La empresa ubica buena parte de las bases de operaciones de sus líneas de producto fuera de Estados Unidos. Concentra la producción de impresoras de chorro de tinta en Vancouver, por ejemplo, y lleva a cabo la adaptación a los mercados regionales y el montaje en Barcelona. La responsabilidad mundial de una nueva línea de impresoras compactas de chorro de tinta se ha ubicado en Singapur. En esta línea de productos, la tecnología de impresión transferida desde Vancouver se une con la pericia japonesa en el diseño de máquinas de oficina que ahorran espacio. En Estados Unidos, HP actúa de una manera similar: sitúa la responsabilidad de los ordenadores personales y estaciones de trabajo en California (que es donde están casi todos los productores de ordenadores personales y estaciones de trabajo del mundo) y los instrumentos médicos en Massachusetts (que tiene una extraordinaria concentración de hospitales de investigación de fama mundial y numerosas empresas líderes en el segmento de los instrumentos médicos).

La base de operaciones de Honda para automóviles se ha concentrado por completo en Japón; sin embargo, Honda ha empezado a establecer una base de operaciones para monovolúmenes en Estados Unidos. Adaptación de una berlina diseñada y proyectada en Japón, el monovolumen Accord fue concebido, diseñado y desarrollado en Estados

Unidos. Estados Unidos, que está considerado como el mercado más avanzado de monovolúmenes, tiene una red muy bien asentada de proveedores de componentes para estos vehículos. El centro de diseño que Honda tiene en California creó los modelos y las maquetas a escala natural del monovolumen; el centro de I+D que tiene en Ohio fabricó el prototipo de metal; y la mayor parte del utillaje de producción, incluidos los moldes de estampación, corrió a cargo de American Honda Engineering. Honda ha afirmado que Estados Unidos será su cuartel general para los monovolúmenes y que los diseñadores e ingenieros estadounidenses seguirán desarrollando y mejorando el producto. American Honda también tiene la responsabilidad a escala mundial para el desarrollo de un Civic deportivo de dos puertas.[90] Para finales de los años noventa, American Honda piensa exportar 70.000 automóviles de Estados Unidos a más de 20 países.

Actividades dispersas para extender las ventajas de la base de operaciones

Aunque la base de operaciones es donde se sitúan las actividades esenciales, es posible y aconsejable dispersar las demás actividades para extender la posición competitiva de la empresa. Debería examinarse sistemáticamente cada actividad de la cadena de producción de valor para identificar estas oportunidades, que adoptarán una de las tres siguientes formas:

Aprovechamiento de ventajas comparativas
Los factores que no tienen importancia esencial para el proceso de innovación, como mano de obra poco cualificada, materias primas, componentes genéricos o capital, se pueden y se deben obtener allí donde tengan menos coste. De esta forma, el competidor mundial aprovecha las ventajas que en el coste de los factores ofrecen las diferentes ubicaciones. Se beneficia así de la ventaja comparativa de muchos países, a la vez que anula las desventajas de costes de su base de operaciones.

Aseguramiento o mejora del acceso a mercados extranjeros
Ubicar actividades selectas cerca del mercado es indicativo del compromiso de la empresa hacia los clientes extranjeros y puede servir para que ésta se ocupe mejor de sus necesidades y adapte su oferta a las preferencias del país. A tal fin, muchas empresas reparten las actividades de I+D entre diversos lugares, para mejorar la adaptación de los productos y el cumplimiento de las normas oficiales. Sin embargo, los sistemas modernos de producción flexible y las tecnologías de la información y la comunicación, cada vez más potentes, se aúnan para reducir la necesidad de repartir geográficamente actividades para facilitar la adaptación. La armonización de las normas técnicas y la reducción de las barreras comerciales tienen el mismo efecto. Frecuentemente, la adaptación a las necesidades de cada país se hace mejor desde un único lugar.

Algunas actividades hay que dispersarlas no para mejorar la competitividad, sino para responder a normas oficiales, ya promulgadas o pendientes de promulgar. Buena parte de las plantas de montaje de automóviles y productos eléctricos japoneses que hay en Estados Unidos obedecen a esa razón. Cuando una empresa ha de responder a presiones oficiales, debe dispersar las actividades menos sensibles a la escala o las que requieren menos coordinación e integración con las demás. El objetivo debería ser cumplir las exigencias estatales con el menor sacrificio posible de eficiencia y, en especial, con el menor perjuicio para el ritmo de innovación.

Aprovechamiento selectivo de ventajas competitivas de otras ubicaciones

La base de operaciones raramente ofrece todos los conocimientos valiosos y todas las tecnologías prometedoras, por favorable que sea. Para obtener esas ventajas, los competidores mundiales pueden situar actividades en otros centros de innovación. De todas formas, cuando se explotan las capacidades de otros rombos, ha de ser para completar la base de operaciones, no para copiarla ni para sustituirla. El objetivo final de la empresa debería ser el de mejorar la capacidad de dicha base en aspectos o tecnologías importantes para facilitar una innovación más rápida. Una dependencia excesiva de las ventajas obtenidas en otros lugares pone en peligro la capacidad para innovar. En general, las empresas deberían dispersar *únicamente* las actividades precisas para obtener estas tres clases de beneficios.

Novo ilustra estas motivaciones en diferentes actividades de la cadena de valor. En el terreno de las ventajas comparativas, obtiene la materia prima tradicional, páncreas de cerdo, en 20 países. El aprovechamiento a escala mundial no solo le permite abastecerse más sino también cubrir riesgos y aprovechar variaciones favorables de precios y tipos de cambio de los países con sectores agropecuarios importantes. Para obtener capital barato, Novo financia el 83% de su deuda a largo plazo en divisa extranjera y recurre a mercados extranjeros de capital, incluido el estadounidense. Para tener más fácil acceso al mercado y menores costes de transporte y, en varios casos, para superar barreras oficiales, Novo ha establecido cuatro plantas de elaboración de insulina en Francia, Suráfrica, Japón y Estados Unidos. Estas plantas —las únicas que Novo tiene fuera de Dinamarca— no hacen todas las actividades de producción, sino que únicamente diluyen los cristales de insulina concentrada importados de Dinamarca y envasan el producto para la venta. Dispersar estas instalaciones, que son menos sensibles a la escala, permite obtener ciertos ahorros en costes de transporte. Más importante, sin embargo, es el hecho de que ha permitido a Novo seguir concentrando su producción más importante, más sensible a la escala y que requiere una mayor cualificación, en Dinamarca. En marketing y ventas, Novo ha establecido empresas conjuntas de comercialización con empresas locales en varios países, para tener mejor acceso a la clase médica de cada país y a los sistemas de asistencia sanitaria pública. Por último, en I+D, Novo ha establecido un número limitado de centros de investigación muy especializados fuera de Dinamarca,

para obtener capacidades o tecnologías específicas que no hay en dicho país. Compró Zymotech, empresa con sede en Seattle, para obtener pericia en ingeniería genética, que es un punto fuerte de Estados Unidos. También fundó un centro de investigación en Japón. Después de reiterados retrasos en la obtención de aprobaciones reglamentarias en Dinamarca, Novo estableció una instalación de producción de insulina por ingeniería genética en Japón, donde la autorización es más rápida. Sin embargo, Novo no ha cedido esta importante tecnología a sus unidades extranjeras, sino que ha ampliado sus centros de ingeniería genética en Dinamarca. La empresa transfiere los conocimientos adquiridos en Estados Unidos y en Japón a la base de operaciones danesa, donde ha establecido además una instalación de producción de insulina genética.

También Honda ha dispersado actividades por las tres razones. Los automóviles se montan en 11 países y las motocicletas en 30 para reducir los costes de transporte y arancelarios y aprovechar la mano de obra barata. A fin de asegurarse un acceso permanente al mercado ante la creciente preocupación por las importaciones de automóviles japoneses, Honda ha invertido más de 2.000 millones de dólares en instalaciones en Estados Unidos: dos plantas de montaje, una fábrica de motores, transmisiones y elementos de suspensión, un centro de ingeniería y otro de I+D. Las actividades de Honda en Estados Unidos se benefician de unos costes de explotación inferiores y se centran en la adaptación de los productos y procesos al mercado estadounidense. La innovación sigue concentrada en Japón. Por último, Honda aprovecha la pericia en diseño exterior existente en California y la de diseño técnico existente en Alemania, mediante otros tantos centros de diseño que transfieren sus realizaciones a la base de operaciones japonesa, donde se incorporan al desarrollo de modelos.

Coordinar e integrar las actividades dispersas

Para explotar la ventaja competitiva que se puede extraer de las actividades dispersas es necesario que estén coordinadas. La coordinación asegura la coherencia y refuerzo entre los diferentes países, lo que potencia la diferenciación. La coordinación también es necesaria para integrar en la base de operaciones los conocimientos y tecnologías obtenidos gracias a las actividades dispersas.

Las ventajas particulares de la coordinación en sus diferentes formas ya se han descrito anteriormente. Las tres empresas que nos sirven de ejemplo se benefician de ventajas, pero el caso de Novo es especialmente interesante. Las materias primas se adquieren en 20 países, pero las compras están coordinadas para aprovechar las variaciones de los precios y de los tipos de cambio. En marketing, todas las filiales, agentes y distribuidores emplean materiales promocionales uniformes y Novo les

instruye para que los métodos de venta sean los mismos. La empresa farmacéutica se esfuerza para asegurar una imagen común en todo el mundo y la refuerza patrocinando periódicamente conferencias médicas sobre la diabetes en Dinamarca.

Hay que destacar, no obstante, que la coordinación de las actividades en países diferentes plantea formidables dificultades. Las diferencias de idioma y cultura y las distancias dificultan la comunicación y la unidad de pensamiento. Las filiales de los países tienen tendencia natural a la autonomía y a adaptar mucho sus actividades a las circunstancias nacionales. Los competidores mundiales superan estas dificultades por varios medios. En primer lugar, establecen un posicionamiento claro y una concepción bien definida de la estrategia mundial. En segundo lugar, los directivos de las filiales son conscientes de que la posición mundial de la empresa es una fuente de ventaja difícil de igualar en su país respectivo, por lo que toman la precaución de conformar sus actividades de una manera que no socave la estrategia mundial. En tercer lugar, se desarrollan sistemas uniformes de contabilidad e información para todo el mundo, incluidos números de pieza y códigos de cliente, para facilitar la coordinación de las operaciones, el intercambio de información y las comparaciones entre países y para solucionar las disyuntivas que surjan. En cuarto lugar, la empresa se esfuerza por fomentar las relaciones personales y el intercambio de conocimientos entre los directivos de las filiales, tanto para favorecer el entendimiento recíproco como para dar a la coordinación un rostro humano. Por último, toda empresa que siga una estrategia mundial debería poner en práctica un sistema de incentivos en que se tuviese en cuenta la aportación al grupo, además de los resultados obtenidos por la filial.[91]

Conservar la identidad nacional en las unidades de explotación

La identidad nacional de una empresa en una línea de negocio determinada no es algo que haya que superar, como han apuntado algunos observadores, sino algo que hay que conservar. La ventaja competitiva en un negocio suele deberse a las características que distinguen al país de origen; la ubicación da una impronta a la empresa y a su método de competir. Los clientes extranjeros aprecian la identidad y la cultura del país y las características nacionales que connotan. Si la mayoría de los estadounidenses, por ejemplo, aprecian los coches alemanes es porque *alemán* significa para ellos buen diseño, buenas prestaciones y buena construcción, no porque las empresas automovilísticas alemanas se hayan convertido en «estadounidenses» o en «mundiales».

Cuando entre en mercados extranjeros, una empresa debe adaptarse en el sentido de que debe acomodar su producto a las necesidades del país, y su modo de operar a los usos comerciales que en él se llevan. Sin embargo, la empresa no debería perder su posicionamiento ni su identidad distintiva; antes bien, ha de mantenerlos e inculcárselos

a las filiales extranjeras. En Honda, por ejemplo, los directivos contratados para dirigir las filiales internacionales reciben formación durante dos años en la sede central japonesa, antes de asumir sus responsabilidades.

Las alianzas son instrumentos válidos para alcanzar la mundialización, pero no sirven como estrategia

Cuando la empresa ha llegado a comprender cómo ha de configurar su red mundial en un sector de actividad, las alianzas con empresas de otros lugares pueden ser un medio de alcanzar más eficaz o rápidamente la configuración deseada. Las alianzas son un medio para la creación de una red de actividades dispersas, no un fin, y pueden aumentar la eficacia de las actividades que se llevan a cabo fuera de la base de operaciones. El acceso a un mercado, por ejemplo, se puede mejorar asociándose con una empresa del lugar. La adquisición de materiales o el aprovechamiento de tecnologías o conocimientos avanzados existentes en otro lugar puede requerir la presencia de un socio establecido. Las alianzas, de todas formas, pueden difuminar el posicionamiento de la empresa y pueden suponer un obstáculo para posicionarse de una manera uniforme en todos los mercados. También pueden complicar la coordinación y lentificar la innovación.

Las mejores alianzas son muy selectivas: se centran en actividades concretas y en la obtención de una ventaja competitiva específica. Novo, por ejemplo, ha formado empresas conjuntas con otras para entrar en ciertos mercados nacionales. Las alianzas amplias, que cubren muchas actividades y mercados, suelen frenar el desarrollo de la empresa. Suprimen o debilitan el apremio de fortalecer la marca o desarrollar los propios productos de la empresa. Las mejores alianzas suelen ser instrumentos transitorios que ayudan a la empresa a desarrollar sus puntos fuertes y a aprender. A la larga, los socios pueden seguir vías separadas o perfeccionar la alianza y convertirla en una fusión plena. Una empresa no puede depender de un socio para obtener un activo que resulta esencial para su ventaja competitiva.[92]

Extender las actividades a sectores y segmentos con ventajas de lugar

Las ventajas competitivas de una ubicación ofrecen un medio de identificar los sectores en que una empresa puede obtener una ventaja competitiva única sobre los rivales ubicados en otros lugares, así como los segmentos en que el entorno de la base de operaciones ofrece los mayores beneficios. El desarrollo de nuevas actividades debería concentrarse en esas áreas.

El nuevo modelo de la competencia en productividad plantea objeciones a una integración vertical amplia. La integración vertical consume recursos y produce inflexibilidad, y debería restringirse a actividades muy estrechamente relacionadas con la

estrategia mundial. En las demás, puede que sea más conveniente que la empresa desarrolle unas relaciones estrechas con proveedores locales de maquinaria y materiales especializados.

La diversificación debería avanzar siguiendo la vía de los clústers. Al diversificarse, las empresas apalancarán mejor no solo sus propios activos internos, sino también los activos privativos de las ubicaciones a las que tienen acceso especial, como proveedores, centros de investigación y trabajadores especializados. La diversificación llevada a cabo por HP, que partiendo de los aparatos de medida y verificación se ha extendido a los sistemas de información y a los instrumentos médicos, ha seguido estos principios en unos campos en los que Estados Unidos tenía puntos fuertes exclusivos. La de Novo —de la insulina a las encimas industriales— también siguió las líneas de su clúster, al igual que la de Honda —de las motocicletas a los automóviles—. Las innovaciones suelen originarse en los intersticios existentes entre sectores y clústers, cuando se combinan tecnologías y conocimientos afines. Por ejemplo, para introducirse en el sector automovilístico, Honda aprovechó su pericia en motores pequeños, obtenida en la fabricación de motocicletas, y los elementos favorables existentes en el clúster japonés del automóvil: una potente reserva de proveedores y una demanda que prefería los modelos pequeños y de poco consumo.

Mejorar las bases de operaciones

Es claro que una parte sustancial de la ventaja competitiva de que disfruta una empresa en un sector de actividad reside en el medio que la rodea, no en ella misma. Sin una base de operaciones que goce de buena salud, la capacidad de la empresa para aumentar su productividad y para innovar disminuirá rápidamente. Será incapaz de reunir los recursos, capacidades, tecnologías e información imprescindibles para mantener la ventaja competitiva. Aunque en numerosas ocasiones la dispersión de la producción avanzada o la importación de componentes esenciales o de maquinaria pueden compensar las carencias de la base de operaciones y mejorar sus resultados a corto plazo, la capacidad de la empresa para innovar a largo plazo se verá amenazada.

La presencia de ventajas competitivas externas incorpora nuevas dimensiones, frecuentemente desconocidas, a la agenda estratégica de una empresa. Las empresas deberían apoyar los programas de formación especializada y promover la investigación universitaria en áreas importantes para sus actividades. También deberían fomentar el desarrollo y la modernización de los proveedores próximos (depender en gran medida de proveedores distantes anula una fuente potencial de ventaja competitiva). Las empresas deben orientar y presionar a los responsables de crear infraestructuras para que satisfagan sus necesidades y procurar que las normas oficiales favorezcan la productividad. Las asociaciones sectoriales pueden desempeñar una función importante patrocinando programas de formación, investigaciones sobre normas y tecnologías

capacitadoras y labores de recopilación de información sobre el mercado. En el capítulo 7 se trató más en extenso de estas oportunidades. Por desgracia, son contadas las empresas que se dan cuenta de que su entorno puede ser un recurso competitivo esencial. En Estados Unidos, por ejemplo, muchas empresas consideran que sus proveedores son un factor que pueden dar por descontado, y que la formación es responsabilidad del Gobierno.

El ejemplo de Novo ilustra el papel activo que asumen las empresas mundiales en la mejora de su entorno. Antes de la fusión de Nordisk y Novo, Nordisk fundó el Fondo Nórdico de la Insulina (en 1926) para apoyar los proyectos de investigación sobre la insulina en Escandinavia y el Hospital Steno (en 1932) como centro de investigación y tratamiento de la diabetes. Novo, por su parte, fundó poco después el Hospital Hvidore para la Diabetes y en 1957 fundó el Instituto Hagedoorn de Investigación para realizar labores de investigación básica. El Instituto Novo de Investigación se creó (en 1964) para estudiar las causas y los orígenes de la enfermedad. En la actualidad, los hospitales Steno y Hvidore dan tratamiento a 6.000 diabéticos y realizan 25.000 consultas al año. Novo también patrocina conferencias internacionales sobre la diabetes en Dinamarca, en las que se reúnen expertos del país y especialistas de todo el mundo.[93]

La historia del sector danés de la insulina ilustra el poder que tiene la rivalidad local para motivar la innovación continua. Las dos empresas fueron conscientes de que uno de los riesgos de su fusión era la posibilidad de que, aunque mejorasen en eficiencia, perdieran dinamismo. La sociedad matriz espera obviar ese y otros peligros manteniendo separadas las dos organizaciones. El principio general se mantiene, no obstante: la presencia de rivales locales crea ventajas. Tratar de eliminar a la competencia local, en la mayoría de los casos, es un esfuerzo desencaminado.

Trasladar la base de operaciones si es necesario

Si la vitalidad de la base de operaciones de la empresa para una actividad determinada se deteriora porque los clientes ya no son tan exigentes, porque se necesitan nuevos tipos de proveedores, porque las instituciones han perdido eficacia o por otras causas, la primera reacción debería ser la de poner remedio a ese deterioro. Si dichos esfuerzos no alcanzan el éxito, la empresa puede verse en la necesidad de trasladar su base de operaciones a un lugar más favorable. Puede que ésta sea la manifestación suprema de la competencia mundial.

En las empresas multinacionales se están produciendo traslados de bases de operaciones de un país a otro cada vez con mayor frecuencia. Cuando la competencia mundial hace que las empresas se topen con sus mejores rivales y anula las ventajas comparativas tradicionales de acceso al capital, materias primas y mano de obra, el inconveniente de contar con un rombo poco favorable en el lugar de origen aumenta. Sin

embargo, la decisión de trasladar la base de operaciones debe abordarse con cautelas y precauciones, porque hace falta ser aceptado como miembro «verdaderamente interno» en una nueva ubicación y en una nueva cultura.

Las empresas no suelen cambiar por completo su base de operaciones. Por el contrario, suelen trasladar la de tal o cual línea de productos o la de tal o cual segmento de actividad. Un catalizador (y posibilitador) común de estos traslados es la adquisición de una empresa extranjera radicada en una ubicación más vibrante. Esta adquisición proporciona la masa crítica para establecer una nueva base de operaciones que, a lo largo del tiempo, irá adquiriendo más responsabilidad de ámbito mundial con relación a segmentos o actividades determinados. Nestlé, por ejemplo, ha trasladado la sede mundial de operaciones de su negocio de confitería a Inglaterra, asociándola con la empresa adquirida Rowntree MacIntosh. Inglaterra, con sus consumidores golosos, con sus tiendas selectas, con sus excelentes agencias de publicidad y con sus competitivos medios de comunicación, constituye una base para competir en el mercado de los dulces más dinámica que Suiza. Por parecidas razones, Nestlé ha trasladado su central de agua embotellada a Francia, el país más competitivo para esta actividad.

Aunque las empresas que nos están sirviendo de ejemplo, Novo, Hewlett-Packard y Honda, siguen disfrutando de un sólido rombo en sus principales sectores, no todas las empresas son tan afortunadas. El fabricante canadiense Northern Telecom, por ejemplo, ha trasladado de Canadá a Estados Unidos la base de operaciones de equipos de conmutación digital para centrales telefónicas.[94] Northern Telecom fabricó e instaló el primer conmutador digital, el DMS-10, en Estados Unidos en 1977. La subsiguiente escisión de AT&T y el mandato de acceso igualitario a la red telefónica reconfiguró el rombo de los aparatos y servicios de telecomunicaciones de Estados Unidos, lo que incitó a Northern Telecom a expandirse espectacularmente en este país. En 1991, la empresa trasladó allí el cuartel general de la mencionada actividad. Actualmente, realiza toda la I+D de esta línea de productos en Estados Unidos, con una plantilla de más de mil empleados. Casi toda la producción de equipos de conmutación para centrales telefónicas se realiza también en Carolina del Norte.

La justificación del traslado de Northern Telecom a Estados Unidos está en la fortaleza del rombo estadounidense de los aparatos de telecomunicaciones. A diferencia de Canadá, Estados Unidos presenta una gama singular de factores muy especializados, entre ellos una avanzada ingeniería informática y unos programas universitarios de investigación de primera categoría en informática y telecomunicaciones. Los compradores y usuarios finales estadounidenses se encuentran entre los más avanzados del mundo, y la existencia en Estados Unidos de entre 20 y 25 importantes compradores independientes de equipos de conmutación provoca una intensa competencia que anima a los clientes de Northern Telecom a mejorar constantemente sus centrales telefónicas. Las empresas estadounidenses productoras de circuitos integrados y las diseñadoras de informática de sistemas ofrecen una sólida capacidad en esos sectores afines. La apertura

del mercado estadounidense a los rivales extranjeros intensifica aún más la rivalidad interior en dicho mercado. (Tradicionalmente, los Estados han protegido los mercados nacionales de aparatos de telecomunicaciones y defendido a los proveedores monopolísticos.)

Wesson (1993) describe otro ejemplo interesante: el traslado de Corea a Silicon Valley de la base de operaciones de informática personal de Hyundai, traslado que se produjo cuando la empresa descubrió que no podía mantenerse a la altura de la competencia mientras tuviera su base en Corea. Todos los competidores se aprovisionaban en el mercado internacional de los componentes de bajo coste, por lo que era imprescindible lanzar rápidamente modelos nuevos que satisficiesen la demanda en evolución de los clientes y tener acceso a los canales de distribución, también en constante evolución. En estas áreas, Estados Unidos estaba muy por delante de otras ubicaciones. Siempre se ha pensado que la inversión directa en el extranjero va dirigida a explotar ventajas de la base de operaciones. Wesson emplea datos estadísticos para confirmar que predominan más bien las inversiones exteriores directas que *buscan* una base de operaciones, es decir, que tienen como objetivo explotar las ventajas de otras ubicaciones y en última instancia trasladar la base de operaciones de la empresa a otro lugar.

Competir en todo el mundo desde un país en desarrollo

Los países en vías de desarrollo se han convertido en una parte creciente de la economía internacional, y muchas empresas domiciliadas en ellos exportan. En cualquier caso, la adopción de una estrategia mundial desde la plataforma de un país en desarrollo plantea problemas peculiares.

La principal dificultad radica en pasar de una ventaja comparativa a una ventaja competitiva. La mayoría de las empresas situadas en países en vías de desarrollo se han internacionalizado exportando mercancías genéricas con un gran componente de recursos naturales o mano de obra, o en virtud de acuerdos de producción con multinacionales que se basan en los costes de los dos factores mencionados. Estas exportaciones se han orientado principalmente hacia las economías avanzadas. Las oportunidades de expandirse hacia otros mercados en vías de desarrollo, entre ellos los países vecinos, han estado limitadas por la similitud de las respectivas condiciones de los factores y por unas políticas oficiales proteccionistas.

Para superar los modos tradicionales de internacionalización es necesario que las empresas ubicadas en países en vías de desarrollo desarrollen estrategias peculiares. Si no cuentan con unas variedades de productos o servicios, unos métodos de producción o una reputación que las distingan, tendrán dificultades para penetrar en los mercados extranjeros. A la vez, las empresas deben ampliar su cadena de producción de valor e incluir la distribución internacional, el marketing internacional, el aprovisionamiento

internacional y, finalmente, la producción internacional. Las mejores oportunidades para establecer una verdadera estrategia mundial partiendo de un país en vías de desarrollo suelen encontrarse en los países circundantes y en otras economías similares. Se pueden mantener las exportaciones a países avanzados, basadas en ventajas comparativas, pero la empresa debe aprovechar la ventaja ofrecida por la apertura de los mercados vecinos para crear una red regional. Así pues, el reto consiste en desarrollar variedades propias de productos y métodos de producción diferenciados, a la vez que se consigue un conocimiento y dominio del marketing y la distribución internacionales. A lo largo del tiempo, la empresa debe desarrollar una capacidad de innovación que le permita penetrar en mercados cada vez más avanzados a base de ventaja competitiva, no comparativa.

Integrar ubicación y competencia mundial

Desde los años cincuenta, la mundialización ha ejercido una influencia cada vez mayor en la estrategia competitiva. Las estadísticas confirman la extendida opinión de que las empresas cada vez son más mundiales tanto en la venta como en la producción. La importancia de la ventaja comparativa ya no es la que era, y resulta tentador llegar a la conclusión de que en la actualidad muchas empresas trascienden las fronteras nacionales.

Sin embargo, una investigación más profunda pone de manifiesto que la ventaja competitiva está notablemente «localizada». Esta paradoja aparente se puede explicar si se reconoce el nuevo modelo de competencia internacional en el que la productividad y la capacidad de innovación son importantísimas. Las empresas deben aprovechar las ventajas comparativas de muchas ubicaciones para no estar en desventaja. Las ventajas que tienen las empresas sobre sus rivales suelen estar enraizadas en la ventaja competitiva que sus ubicaciones les ofrecen para incrementar la productividad. Este modelo debe ser la brújula que oriente una nueva forma de pensar acerca de la estrategia mundial, en la cual se integren localización y mundialización de forma absolutamente novedosa.

En el pasado, se entendió que la localización era un mal necesario que había que compensar con las ventajas indudables de una estrategia mundial. Sin embargo, la ubicación de la base de operaciones debería considerarse la raíz de la ventaja competitiva. Una estrategia mundial permite extender esta ventaja dispersando actividades a fin de aprovisionarse de ventajas comparativas, tener acceso a los mercados o aprovechar capacidades o tecnologías determinadas. En cualquier caso, para que las actividades dispersas puedan desempeñar estas funciones es necesario que estén coordinadas. Esta nueva síntesis, que reconoce el complejo papel que desempeña la ubicación en la ventaja competitiva, será el motor de la competencia en los decenios venideros.

Bibliografía

Bartlett, C.A. y S. Ghoshal. *Managing across borders: the transnational solution*, Harvard Business School Press, Boston, 1989 (hay traducción: La *empresa sin fronteras: la solución transnacional*, McGraw-Hill España, Madrid, 1991).

Cristerna, H., «Te role of home-based advantages in global expansion: five case studies», informe de investigación para MBA, no publicado, Harvard Business School, Boston, 1993.

Crocombe, G.T., M.J. Enright y M.E. Porter. *Upgrading New Zealand's competitive advantage*, Oxford University Press, Auckland, Nueva Zelanda, 1991.

Enright, M.J., «Te determinants of geographic concentration in industry», documento de trabajo 93-052, Harvard Business School, Boston, 1993.

— «Novo Industri», caso práctico 9-389-148, Harvard Business School, Boston, 1989.

— «Organization and coordination in geographically concentrated industries», en *Coordination and information: historical perspectives on the organization of enterprise*, dirigido por Naomi R. Lamoreaux y Daniel G.M. Raff, University of Chicago Press/NBER, Chicago, 1994.

Jaikumar, R., y D.M. Upton. «Te coordination of global manufacturing», en *Globalization, technology and competition: the fusion of computers and telecommunications in the 1990s*, dirigido por S.P., Bradley, J.A. Hausman y R.L. Nolan, Harvard Business School Press, Boston, 1993.

Kogut, B. «Country capabilities and the permeability of borders», *Strategic Management Journal*, verano de 1991, págs. 33-47.

Porter, M.E., «Competition in global industries: a conceptual framework», en *Competition in global industries*, dirigido por M.E. Porter, Harvard Business School Press, Boston, 1986.

— *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press, Nueva York, 1985.

— *Te competitive advantage of nations*, Free Press, Nueva York, 1990 (hay traducción: *La ventaja competitiva de las naciones*, Plaza & Janes, Barcelona, 1991).

— *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors, Free Press, Nueva York, 1980*.

Porter, M.E., y M.B. Fuller. «Coalitions and global strategy», en *Competition in global industries*, dirigido por M.E. Porter, Harvard Business School Press, Boston, 1986.

Porter, M.E., y P. Ghemawat. «Patterns of international coalition activity», en *Competition in global industries*, dirigido por M.E. Porter, Harvard Business School Press, Boston, 1986.

Porter, M.E., y C. Van der Linde. «Green and competitive: ending the stalemate», *Harvard Business Review*, vol. 73. núm. 5 (1995), págs. 120-134 (traducción: capítulo 10 del presente libro).

Porter, M.E. y R.E. Wayland. «Global competition and the localization of competitive advantage», en *Proceedings of the Integral Strategy Collegium* (Graduate School of Business, Universidad de Indiana), JAI Press, Greenwich, Connecticut, 1995.

Reich, R.B., «Who is us?», *Harvard Business Review*, vol. 68, núm. 1 (1990), págs. 53-64.

Sölvell, Ö., I. Zander y M.E. Porter. *Advantage Sweden*, Norstedts, Estocolmo, 1991.

T omas, L.G., «Spare the road and spoil the industry: vigorous regulation and vigorous competition promote international competitive advantage», documento de trabajo, Emory University, Atlanta, 1993.

Wesson, T., «Te determinants of foreign direct investment in U.S. manufacturing industries», tesis doctoral, Harvard Business School, 1993.

Tercera parte

SOLUCIONES COMPETITIVAS A PROBLEMAS SOCIALES

9

VERDES Y COMPETITIVOS

ACABAR CON LA DISYUNTIVA[95]

MICHAEL E. PORTER
CLAAS VAN DER LINDE

LA NECESIDAD DE NORMAS LEGALES que protejan el medio ambiente está obteniendo una generalizada, aunque remisa aceptación: generalizada porque todos queremos un planeta en el que se pueda vivir, remisa por la arraigada creencia de que las normas medioambientales erosionan la competitividad. La opinión imperante es que hay una disyuntiva fija e inevitable: o ecología o economía. En un lado de la disyuntiva se encuentran los beneficios *sociales* que producen unas normas medioambientales estrictas. En el otro lado se encuentran los costes *privados* que han de soportar las empresas para prevenir la contaminación y depurar sus vertidos, costes que llevan a elevar los precios y reducen la competitividad. Con este planteamiento, los avances en la calidad medioambiental se convierten en una especie de combate de lucha libre. Uno de los contendientes empuja para que se endurezcan las normas; el otro trata de hacerlas retroceder. El punto de equilibrio pasa de un lado al otro en función de los vientos políticos que soplen en cada momento.

Esta visión estática de la reglamentación medioambiental, en la que todo, excepto la reglamentación, se mantiene estático, es incorrecta. Si la tecnología, los productos, los procesos y las necesidades de los clientes fuesen elementos fijos, sería inevitable la conclusión de que la reglamentación lleva a elevar los precios. No obstante, las empresas operan en un mundo real de competencia dinámica, no en el mundo estático de buena parte de la teoría económica. Encuentran constantemente soluciones innovadoras a las diversas presiones de los competidores, los clientes y las autoridades.

Unas normas medioambientales bien trazadas pueden desencadenar innovaciones que reduzcan el coste total de un producto o que incrementen su valor. Estas innovaciones hacen posible que las empresas empleen más productivamente una amplia gama de factores —desde las materias primas hasta la energía o la mano de obra—, con lo cual se compensan los costes de la mejora ambiental y se acaba con la disyuntiva. En última instancia, este aumento de la *productividad de los recursos* hace a las empresas más competitivas, no menos.

Pensemos en la respuesta que ha dado el sector holandés de la floricultura a sus problemas medioambientales. El intenso cultivo de flores en pequeñas áreas estaba contaminando el suelo y las aguas freáticas con pesticidas, herbicidas y fertilizantes. Ante una reglamentación cada vez más estricta del vertido de productos químicos, los holandeses comprendieron que la única forma eficaz de afrontar el problema sería el desarrollo de un sistema de ciclo cerrado. En los invernaderos más avanzados de Holanda, las flores crecen en agua y lana mineral, no en tierra. De esta forma se reduce el riesgo de infestación y se reduce la necesidad de fertilizantes y pesticidas, que son suministrados a la planta a través del agua que circula y que se reutiliza.

El sistema de ciclo cerrado estrictamente controlado también reduce la variabilidad de las condiciones de crecimiento, y mejora así la calidad del producto. Los costes de manipulación se han reducido porque las flores se cultivan en plataformas especialmente diseñadas. A la hora de abordar el problema medioambiental, los holandeses han desarrollado innovaciones que han incrementado la productividad de muchos de los recursos necesarios para cultivar flores. El resultado neto ha sido no solo una espectacular reducción del impacto medioambiental, sino también una reducción de los costes, una mejora del producto y una mayor competitividad mundial. (Véase el recuadro «Innovar para ser competitivo: la floricultura holandesa»).

Innovar para ser competitivo: la floricultura holandesa

La floricultura holandesa es la responsable del 65%, aproximadamente, de las exportaciones mundiales de flor cortada, cifra sorprendente si tenemos en cuenta que los dos principales factores de producción en este sector son la tierra y el clima. Cualquiera que haya estado en Holanda sabe que este país tiene serias desventajas en ambas cosas. Los holandeses tienen que ir ganando terreno al mar, y las condiciones climáticas son terroríficas.

¿Cómo pueden los holandeses ser los líderes mundiales del sector si carecen de ventaja comparativa en el sentido tradicional del término? La respuesta es que, entre otras cosas, han innovado en todas las etapas de la cadena de producción de valor, creando técnicas y factores de producción extraordinariamente especializados que aumentan la productividad de los recursos y compensan las desventajas naturales del país.

Por ejemplo, Holanda tiene cinco casas de subastas diseñadas precisamente para el comercio de flores. En ellas, los carritos de flores son remolcados automáticamente sobre unas guías hasta la sala de subastas. La operación de compra dura unos segundos. Los compradores están sentados en un anfiteatro que tiene al frente un cuadrante, donde la aguja del precio empieza a descender hasta que un comprador pulsa un mando electrónico. El código de ese comprador se

adjunta al carrito, que se dirige al área de embarque de la empresa. Pocos minutos después, las flores van en un camión camino de algún mercado regional, o en un contenedor especial refrigerado rumbo al cercano aeropuerto de Schiphol. También en otros países hay buenos aeropuertos y buenas redes de autopistas, pero esta infraestructura innovadora y especializada es una ventaja competitiva. Con ella se consigue una gran productividad. De hecho, tiene tanto éxito que cultivadores de otros países envían allí por avión sus flores para que se traten, se vendan y se reexporten.

Paradójicamente, una escasez de factores genéricos o elementales, en ocasiones, puede trocarse en ventaja. Si la tierra fuese abundante y el clima fuese mejor, los holandeses habrían competido de la misma manera que el resto de los países. Pero se vieron obligados a innovar y desarrollaron un sistema de alta tecnología para cultivar flores en invernaderos durante todo el año. Los holandeses mejoran constantemente esta tecnología propia y especializada, que eleva la productividad de los recursos y sostiene su competitividad.

En contraste, la abundancia de mano de obra y de recursos naturales o la falta de presión medioambiental puede hacer que un país gaste los recursos nacionales de manera poco productiva. Competir con la base en unos factores baratos, que podían emplearse sin gran productividad, es cosa que bastaba en una economía más insular, menos mundial. Hoy en día, en una economía planetaria de la que forman parte países emergentes cuya mano de obra es aún más barata, al igual que las materias primas, esa vieja estrategia es insostenible.

Este ejemplo ilustra por qué se ha planteado incorrectamente la relación entre la competitividad y el medio ambiente. Los gobernantes, los dirigentes empresariales y los ecologistas se han centrado en los efectos estáticos que tiene la reglamentación medioambiental sobre los costes, y han pasado por alto las importantes ventajas de productividad que contrarrestan esos costes y que se pueden obtener gracias a la innovación. En consecuencia, muchas veces han actuado de formas que elevaban innecesariamente los costes y lentificaban el progreso en cuestiones medioambientales. Esta mentalidad estática da lugar a una profecía que por fuerza ha de cumplirse, y lleva a una reglamentación medioambiental cada vez más costosa. Las autoridades tienden a dictar normas que inhiben la capacidad de innovación. Las empresas, a su vez, se oponen a ellas y tratan de retrasarlas, en vez de innovar para satisfacer las nuevas exigencias. Este proceso ha acabado engendrando toda una casta de abogados y asesores que consumen recursos que deberían destinarse a las verdaderas soluciones.

Contaminación = Ineficiencia

¿Son los casos como el de la industria floricultora holandesa la excepción, más bien que la regla? ¿Es una ingenuidad esperar que la reducción de la contaminación dé lugar con frecuencia a un aumento de la competitividad? Creemos que no, y la razón es que la contaminación casi siempre es una forma de derroche económico. Los vertidos al medio ambiente de desperdicios, sustancias nocivas o formas de energía son una señal de que se han usado recursos incompleta o ineficientemente. Además, cuando se producen las empresas tienen que realizar actividades adicionales que cuestan dinero, pero que no producen valor para los clientes: por ejemplo, manipular, almacenar y eliminar los vertidos.

El concepto de productividad de los recursos abre una nueva forma de concebir tanto los costes integrales del sistema como el valor asociado con cualquier producto. La ineficacia en el uso de recursos es más clara en el interior de las empresas cuando se traduce en una utilización incompleta de los materiales o una deficiencia en el control de los procesos, que dan como resultado desperdicios, defectos y excesos de existencias. También hay otros muchos costes ocultos enterrados en el ciclo vital del producto. El embalaje desechado por los distribuidores o los clientes, por ejemplo, es un derroche de recursos e incrementa los costes. Los clientes soportan costes adicionales cuando emplean productos que contaminan o malgastan energía. Se produce también una pérdida de recursos cuando se desechan productos que contienen materiales utilizables y cuando los clientes pagan —directa o indirectamente— por desechar los productos.

Tradicionalmente, los esfuerzos por mejorar el medio ambiente han pasado por alto estos costes de sistema. Han preferido centrarse en reducir la contaminación mejorando la identificación, el tratamiento y la eliminación de los vertidos o los residuos, método muy costoso. En los últimos años, las empresas y las autoridades han aceptado la idea de prevención de la contaminación, también llamada «reducción en origen», que recurre a métodos como la sustitución de materiales y los procesos de ciclo cerrado para limitar la contaminación antes de que tenga lugar.

No obstante, aun a pesar de que la prevención de la contaminación es un paso importante en la dirección adecuada, las empresas deben aprender en última instancia a situar la mejora medioambiental en el marco de la productividad de los recursos.[96] En la actualidad, los directivos empresariales y las autoridades se centran en el coste material de eliminar o reducir la contaminación. Deberían modificar su enfoque y fijarse también en el coste de oportunidad: los recursos malgastados, el trabajo malgastado y la pérdida de valor del producto. En el plano de la productividad de los recursos, la mejora medioambiental y la competitividad van de la mano.

Esta nueva concepción de la contaminación como ineficiencia de los recursos trae a la memoria la revolución de la calidad de los años ochenta y sus lecciones más valiosas. Hoy no tenemos problemas para aceptar la idea de que la innovación puede mejorar la calidad y a la vez reducir los costes. No obstante, hace solo quince años, los directivos creían que la calidad también planteaba una disyuntiva inevitable. Mejorar la calidad era

caro porque solo se podía lograr a través de la inspección y la reparación de los defectos que «inevitablemente» se producían en la cadena. En la raíz de esta concepción anticuada se encontraba la creencia de que el diseño tanto de los productos como de los procesos de producción era algo fijo. Cuando los directivos empresariales se han replanteado la cuestión de la calidad, han abandonado esa mentalidad anticuada. Interpretar los defectos como señal de que algo falla en el diseño de los productos o de los procesos, no como consecuencia inevitable de la producción, fue un avance radical. Ahora las empresas se esfuerzan por incorporar la calidad a sus procesos integrales. La nueva mentalidad ha liberado el poder de la innovación para reducir o eliminar lo que en el pasado las empresas habían aceptado como renuncia inevitable.

Al igual que los defectos, la contaminación suele poner de manifiesto imperfecciones en el diseño de los productos o del proceso de fabricación. De este modo, en los esfuerzos para eliminar la contaminación se pueden emplear los mismos principios que en los programas de la calidad: utilizar los factores de manera más eficiente, eliminar la necesidad de materiales peligrosos o difíciles de manipular, y eliminar las actividades innecesarias. Según un reciente estudio, de los 33 principales cambios introducidos en los procesos por 10 fabricantes de circuitos impresos, 13 fueron iniciados por el personal de control de la contaminación. De esos 13 cambios, 12 dieron lugar a una reducción de los costes, 8 provocaron una mejora de la calidad y 5 ampliaron las capacidades de producción.[97] No es sorprendente que la gestión de la calidad total (GCT) se haya convertido en una fuente de ideas para la reducción de la contaminación que pueden generar ventajas compensatorias. Dow Chemical Company, por ejemplo, identificó explícitamente la conexión entre la mejora de la calidad y el rendimiento medioambiental, empleando el control estadístico de procesos para reducir las desviaciones de éstos y reducir los desechos.

Innovación y productividad de los recursos

Para explorar la importantísima función de la innovación y la conexión entre la mejora medioambiental y la productividad de los recursos hemos venido colaborando desde 1991 con el Management Institute for Environment and Business en el estudio de una serie de sectores internacionales a los que afectan especialmente las normas medioambientales: el de la pasta papelera y el papel, el de las pinturas y recubrimientos, el de los productos electrónicos, el de los frigoríficos, el de las pilas secas y el de las tintas de imprenta. (Véase la tabla 9.1.) Los datos muestran claramente que el coste del cumplimiento de las normas medioambientales puede minimizarse, cuando no eliminarse, mediante innovaciones que generan otras ventajas competitivas. Observamos por primera vez este fenómeno en el transcurso de nuestra investigación para el análisis de la competitividad nacional en *La ventaja competitiva de las naciones*.

Consideremos el sector químico, en el que muchos creen que la disyuntiva entre ecología y economía es especialmente acusada. Un estudio de las actividades emprendidas para reducir la generación de residuos en 29 factorías químicas descubrió innovaciones que ampliaban la productividad de los recursos. De 181 de estas actividades de prevención de desechos, solo una supuso un incremento neto del coste. De las 70 actividades que dieron lugar a una variación de la productividad, 68 la incrementaron; en las 20 iniciativas en que se disponía de datos concretos y documentados, la media de ese incremento fue de un 7%. Estas innovaciones compensatorias se alcanzaron con unas inversiones sorprendentemente reducidas y con unos períodos de recuperación de la inversión muy breves. Una cuarta parte de las 48 iniciativas en que había información detallada sobre el coste del capital no requirió inversión alguna; de las 38 iniciativas en que se sabía el plazo de recuperación de la inversión, casi dos tercios la habían recuperado en seis meses o menos. El ahorro por dólar invertido en la «reducción en origen» ascendió por término medio a 3,49 dólares en las 27 actividades en que fue posible calcular esta cifra. El estudio también puso de manifiesto que los dos principales factores que motivaban las actividades de reducción en origen eran los costes de eliminación de los residuos y la legislación medioambiental.

TABLA 9.1
La legislación medioambiental tiene consecuencias para la competencia

Sector	Problemas medioambientales	Soluciones innovadoras	Compensaciones de la innovación
Pasta papelera y papel	Dioxina emitida por el blanqueo con cloro	Mejorar la cocción y el lavado Prescindir del cloro y utilizar oxígeno, ozono o peróxido para blanquear Procesos de circuito cerrado (también son problemáticos)	Reducción de los costes de explotación gracias a un mayor empleo de fuentes de energía de subproductos Sobreprecio inicial del papel sin cloro: 25%
Pinturas y recubrimientos	Componentes orgánicos volátiles en los disolventes	Nuevas fórmulas de pinturas (pinturas con menos disolvente, pinturas al agua) Mejora de las técnicas de aplicación Recubrimientos a base de polvo o radiación	Sobreprecio de las pinturas sin disolventes Mejora de la calidad de los recubrimientos en ciertos segmentos Mayor seguridad para los trabajadores Mayor eficacia en la transferencia de recubrimientos Reducción del coste de los recubrimientos por ahorro de materiales
Productos electrónicos	Compuestos orgánicos volátiles en los agentes limpiadores	Agentes limpiadores semiacuosos a base de terpenos Sistemas de circuito cerrado Soldadura sin limpieza, en lo posible	Limpieza de más calidad y, por lo tanto, productos de más calidad Reducción de entre un 30 y 80% de los costes de limpieza, muchas veces con períodos de recuperación de la inversión de un año Supresión de una etapa de producción innecesaria
Frigoríficos	Clorofluorocarbonos utilizados como refrigerantes Consumo de energía Eliminación	Refrigerantes alternativos (mezcla de propano e isobutano) Aislamiento + grueso Mejora de las juntas Mejora compresores	Ahorro de energía de un 10% al mismo coste Sobreprecio inicial de los frigoríficos «verdes»: 5-10%
Baterías secas	Emisiones de cadmio, mercurio, plomo, níquel, cobalto, litio y cinc a los vertederos (o al aire, por incineración)	Pilas recargables de hidróxido de níquel (para determinadas aplicaciones) Pilas recargables de litio (actualmente en fase de desarrollo)	Casi el doble de eficaces al mismo coste Mayor ahorro de energía Se prevé que su precio sea competitivo en un futuro próximo
Tintas de imprenta	Compuestos orgánicos volátiles en las tintas a base de petróleo	Tintas al agua y tintas de soja	Mayor eficiencia, colores más vivos y más calidad de impresión (dependiendo de la aplicación)

Fuentes: Benjamin C. Bonifant, Ian Ratcliffe y Claas van der Linde.

La innovación en respuesta a las normas medioambientales puede dividirse en dos categorías generales. La primera es la de los métodos y tecnologías nuevos que reducen los costes de eliminación de la contaminación una vez que ésta se ha producido. La clave de estos métodos suele consistir en tomar los materiales contaminantes y convertirlos en algo que tenga valor. Las empresas aprenden a tratar los materiales y emisiones tóxicas

para convertirlos en cosas útiles, a reciclar los desperdicios y a mejorar el tratamiento secundario. Por ejemplo, en la instalación que tiene Rhône-Poulenc en Chalampe, Francia, los subproductos del nylon llamados diácidos se incineraban. Rhône-Poulenc invirtió 76 millones de francos en una nueva instalación para recuperar y vender estos diácidos como aditivos para tintes y para el curtido de cueros y también como agentes coagulantes. El nuevo proceso ha generado ingresos anuales por valor de unos 20,1 millones de francos. Las nuevas tecnologías de destintado desarrolladas por la Thermo Electron Corporation de Massachusetts, entre otras, han permitido extender el uso de papel reciclado. Molten Metal Technology, de Waltham, Massachusetts, ha desarrollado un método de extracción catalítica que permite tratar muchos tipos de residuos peligrosos y ahorra costes.

El segundo tipo de innovación, mucho más interesante e importante, apunta a las causas que están en la raíz de la contaminación y a mejorar la productividad de los recursos desde el momento inicial. Las innovaciones pueden adoptar muchas formas: por ejemplo, una utilización más eficiente de ciertos materiales, la mejora del rendimiento productivo y la mejora de los propios productos. (Véase el recuadro «La mejora ambiental puede favorecer la productividad de los recursos».) Veamos los siguientes ejemplos.

La productividad de los recursos mejora cuando se sustituyen los materiales por otros menos costosos o cuando se emplean mejor. El complejo que Dow Chemical tiene en California lava el gas clorhídrico con sosa cáustica para fabricar una amplia gama de productos químicos. Antes, la empresa almacenaba las aguas residuales en estanques de evaporación. La ley exigía a Dow que clausurase los estanques de evaporación antes de 1988. En 1987, ante la necesidad de cumplir las exigencias legales, la empresa modificó su proceso de producción. Redujo el uso de sosa cáustica, con lo que disminuyó los residuos cáusticos en 6.000 toneladas anuales y los residuos de ácido clorhídrico en 80 toneladas al año. Dow también descubrió que podía recuperar una parte de los efluentes para emplearlos como materia prima en otras partes de la factoría. Todas estas modificaciones costaron solo 250.000 dólares y reportaron a Dow un ahorro anual de 2,4 millones de dólares.[98]

La mejora ambiental puede favorecer la productividad de los recursos

Beneficios para los procesos

- Ahorro de material por tratamiento completo, por sustitución, por reutilización o por reciclado de los materiales de producción.
- Aumento de la productividad de los procesos.
- Menos paradas gracias a un control y un mantenimiento más cuidadosos.
- Mejor utilización de los subproductos.

- Conversión de los residuos en materias valiosas.
- Menos consumo de energía durante el proceso de producción.
- Reducción de los costes de almacenamiento y transporte de los materiales.
- Ahorros gracias a una mayor seguridad en el trabajo.
- Supresión o reducción del coste de las actividades necesarias para la manipulación, transporte y eliminación de desechos y residuos.
- Mejoras en el producto debidas a las mejoras del proceso (por ejemplo, mejor control del proceso.)

Beneficios para los productos

- Productos de mayor calidad y más uniformes.
- Reducción del coste del producto (por ejemplo, por sustitución de materiales.)
- Menores costes de embalaje.
- Productos que utilizan más eficazmente los recursos.
- Productos más seguros.
- Menores costes netos de eliminación del producto para el usuario.
- Mayor valor residual y de reventa del producto.

3M también mejoró la productividad de los recursos. Ante la obligación de reducir las emisiones de disolventes en un 90%, impuesta por la nueva legislación, descubrió una forma de prescindir por completo de los disolventes recubriendo los productos con soluciones al agua, que además son más seguras. La empresa consiguió una sustancial ventaja sobre sus competidores en el desarrollo de productos. También redujo su plazo de salida al mercado, porque el producto al agua no tenía que someterse al proceso de aprobación de los recubrimientos a base de disolventes. [99]

3M descubrió que las innovaciones pueden mejorar la uniformidad de los procesos, reducir los períodos de interrupción causados por averías y rebajar sustancialmente los costes. La empresa solía producir adhesivos en lotes que posteriormente se llevaban a tanques de almacenamiento. Un lote defectuoso podía estropear el contenido de todo un tanque. El resultado era que se perdía el producto, que era necesario interrumpir las actividades y realizar una costosa eliminación de los residuos peligrosos. 3M desarrolló una técnica nueva para comprobar rápidamente la calidad de los lotes. Redujo los residuos peligrosos en 110 toneladas al año, casi sin coste alguno, y logró un ahorro de más de 200.000 dólares.[100]

Muchos procesos de producción química requieren un período de arranque después de las interrupciones de la producción, para estabilizar ésta y conseguir que cumpla las especificaciones. Durante ese período solo se producen subproductos. Cuando los reglamentos elevaron el coste de la eliminación de recursos, DuPont tuvo motivos para

instalar aparatos de medición de mayor calidad, que a su vez redujeron las interrupciones de la producción y los períodos de arranque subsiguientes. DuPont redujo no solo la cantidad de residuos, sino también la cantidad de tiempo improductivo.[101]

Las modificaciones de los procesos para reducir las emisiones y emplear los recursos de una manera más productiva suelen generar mayores rendimientos. Para cumplir las nuevas normas medioambientales, Ciba-Geigy Corporation reexaminó las aguas efluentes de la fábrica de tintes de Tom's River, Nueva Jersey. Los ingenieros introdujeron dos cambios en el proceso de producción. En primer lugar, sustituyeron el hierro que generaba desechos de refino por un agente de conversión química menos nocivo. En segundo lugar, eliminaron el vertido de un producto potencialmente tóxico a la corriente de aguas residuales. No solo redujeron la contaminación, sino que también incrementaron los rendimientos del proceso en más de un 40%, con lo que se obtuvo un ahorro anual de 740.000 dólares. Aunque esa parte de la fábrica acabó por cerrarse, el ejemplo pone de manifiesto la función desempeñada por la presión reglamentaria en la mejora de los procesos.

Las innovaciones introducidas en los procesos para cumplir con las normas medioambientales pueden llegar a mejorar la uniformidad y la calidad de los productos. En 1990, el Protocolo de Montreal y la Ley de Pureza del Aire estadounidense obligaron a las empresas electrónicas a eliminar los clorofluorocarbonos (CFC), que dañan la capa de ozono. Muchas empresas los empleaban como agentes de limpieza para eliminar los residuos que se producían en la fabricación de tableros de circuitos impresos. Los científicos de Raytheon se enfrentaron al desafío planteado por la ley. Al principio pensaban que la eliminación completa de los CFC sería imposible. No obstante, después de investigar descubrieron un agente limpiador alternativo que podía reutilizarse en circuito cerrado. El nuevo método mejoraba la calidad media de los productos —que el anterior limpiador a base de CFC perjudicaba en ocasiones— a la vez que reducía los costes de explotación. En respuesta a la misma reglamentación, otros investigadores identificaron aplicaciones en que no se necesitaba limpieza y desarrollaron tecnologías «limpias» de soldadura, que reducían los costes sin perjudicar la calidad. Sin reglamentación medioambiental, esa innovación nunca se habría producido.

Las innovaciones para cumplir los reglamentos medioambientales también pueden reducir el coste de los productos y aumentar la productividad de los recursos mediante la reducción de embalajes innecesarios o mediante la simplificación del diseño. Una ley japonesa de 1991 estableció normas para que los productos fuesen más fáciles de reciclar. Hitachi, lo mismo que otros productores japoneses de electrodomésticos, modificó el diseño para abreviar el tiempo que se tarda en desmontarlos. Al hacerlo, redujo el número de componentes de las lavadoras en un 16%, y el de las aspiradoras en un 35%. Con esa reducción del número de componentes, los productos resultaban no solo más fáciles de desmontar, sino también más fáciles de montar. La reglamentación que exige el reciclado de estos productos puede reducir los costes de eliminación que ha

de soportar el usuario y da lugar a diseños que permiten que la empresa recupere los materiales valiosos de una forma más sencilla. El consumidor o, alternativamente, el fabricante que retira los productos usados obtiene un valor mayor.

Aunque quien ha dado pie a estas innovaciones es el legislador, no el cliente, la demanda mundial está otorgando más valor a los productos que ahorran recursos. Muchas empresas aprovechan las innovaciones para aplicar un sobreprecio a sus productos «verdes» y abren nuevos segmentos de mercado. Como Alemania adoptó las normas de reciclado antes que la mayoría de los países, sus empresas han disfrutado de ventajas de pionero en el desarrollo de productos con menos embalaje, que son, a la vez, más económicos y más demandados en el mercado. En Estados Unidos, Cummins Engine Company ha desarrollado motores diésel de emisiones reducidas para camiones y autobuses —innovación espoleada por la normativa estadounidense— que le están permitiendo obtener una posición en los mercados internacionales en los que empiezan a surgir necesidades similares.

Estos ejemplos, y muchos otros como ellos, no demuestran que las empresas siempre puedan dar con soluciones innovadoras que reduzcan el impacto medioambiental con poco coste. Pero sí muestran que hay considerables oportunidades para reducir la contaminación gracias a innovaciones en el diseño de los productos, procesos y métodos de trabajo. Estos ejemplos son habituales, a pesar de que las empresas se resisten a la normativa medioambiental y a pesar de que las normas medioambientales suelen ser hostiles a las soluciones innovadoras que suponen un empleo más productivo de los recursos. El hecho de que estos ejemplos sean habituales transmite un mensaje importante: en la actualidad es necesario y urgente desarrollar un nuevo marco de referencia en el que situar las reflexiones sobre la mejora medioambiental.

¿Necesitamos realmente una reglamentación?

Si la innovación en respuesta a las normas medioambientales puede ser rentable, es decir, si una empresa puede compensar realmente el coste que supone su cumplimiento mejorando la productividad de los recursos, ¿por qué es necesaria la reglamentación? Si esas oportunidades existen, ¿no deberían las empresas aprovecharlas espontáneamente, haciendo la reglamentación innecesaria? Es más o menos como decir que raramente se encontrarán billetes de diez dólares en el suelo, porque alguien los habrá cogido ya.

Ciertamente, algunas empresas tratan de hacer esas innovaciones sin necesidad de reglamentos, o anticipándose a éstos. En Alemania y Escandinavia, donde las empresas y los consumidores están muy concienciados con los problemas medioambientales, las innovaciones son frecuentes. En Estados Unidos, a medida que las empresas y sus

clientes vayan concienciándose de lo importante que es la productividad de los recursos y a medida que se vaya desarrollando el conocimiento de tecnologías innovadoras, habrá cada vez menos necesidad de reglamentación.

No obstante, la creencia de que las empresas aprovecharán las oportunidades rentables sin necesidad del empujón de la ley parte de un supuesto falso sobre la realidad competitiva: el de que todas las oportunidades rentables de innovación han sido descubiertas, todos los directivos tienen una información perfecta sobre ellas y los incentivos de las empresas favorecen la innovación. En realidad, los directivos poseen una información muy incompleta y tienen poco tiempo y pocas posibilidades de prestarle atención. Las barreras que obstaculizan el cambio son numerosas. El programa «Luces Verdes» de la Environmental Protection Agency estadounidense, que coopera con las empresas para promover el ahorro de energía en la iluminación, muestra que sigue habiendo muchos billetes de diez dólares esperando a que alguien los coja. Según este estudio, casi el 80% de los proyectos tenían un plazo de recuperación de la inversión de dos años o menos, y sin embargo las empresas que los tenían entre manos no los habían acometido.[102] Solo lo hicieron después de acogerse al programa y beneficiarse de la información y los incentivos de dicha Agencia.

En la actualidad nos encontramos en una etapa de transición de la historia industrial, en la que las empresas siguen careciendo de experiencia en la resolución creativa de los problemas medioambientales. Los clientes también desconocen que el mal empleo de los recursos significa que tienen que pagar los costes de la contaminación. Por ejemplo, creen que los embalajes que tiran a la basura son gratis, porque no han pagado una cantidad expresa por ellos y porque actualmente no existe una alternativa de menor coste. Como no tienen una manera directa de recuperar el valor de los recursos malgastados que ya han pagado, los clientes creen que tirar los productos usados no les supone ninguna penalización de costes.

Hace falta una reglamentación, aunque no como la que se dicta actualmente, por seis razones principales:

- Para crear una presión que mueva a las empresas a innovar. Nuestra amplia investigación de la competitividad pone de manifiesto lo importante que es la presión externa para superar la inercia de las empresas y fomentar el pensamiento creativo.
- Para mejorar la calidad del medio ambiente en los casos en que la innovación y las mejoras en la productividad de los recursos no compensan por completo el coste en que se incurre para cumplir las normas; o en los casos en que hace falta tiempo para que los efectos del aprendizaje reduzcan el coste general de las soluciones innovadoras.

- Para alertar e instruir a las empresas acerca del posible desaprovechamiento de los recursos y acerca de las áreas en las que hay posibilidades de mejora tecnológica (aunque el poder público no puede saber mejor que las empresas cuál es la manera idónea de abordarlas.)
- Para incrementar las probabilidades de que las innovaciones en productos y en procesos sean respetuosas para con el medio ambiente.
- Para exigir la mejora del medio ambiente hasta que las empresas y los clientes sean capaces de percibir y valorar mejor las ineficiencias de la contaminación.
- Para igualar el terreno de juego durante el período de transición a las soluciones medioambientales innovadoras, es decir, para que una empresa no pueda obtener ventaja sobre las demás desentendiéndose de las inversiones en pro del medio ambiente. La reglamentación da así un margen a las empresas innovadoras, hasta que las nuevas tecnologías sean fiables y los efectos de aprendizaje puedan reducir los costes tecnológicos.

Los que creen que las fuerzas del mercado, por sí solas, espolearán a innovar dirán que los programas de gestión de la calidad total se emprendieron sin necesidad de imposición legal. No obstante, la GCT llegó a Estados Unidos y a Europa gracias a un tipo de presión diferente. Décadas antes, la GCT se difundió ampliamente en Japón porque los poderes públicos emprendieron una gran variedad de acciones (por ejemplo, la creación del Premio Deming) para hacer de la calidad de los productos un objetivo nacional. Hubo que esperar a que las empresas japonesas arrasaran en los mercados para que las empresas europeas y estadounidenses aceptasen la GCT.

El coste de una mentalidad estática

Las autoridades y las empresas deberían centrarse, por lo tanto, en superar la disyuntiva entre la protección del medio ambiente y la competitividad, fomentando la innovación y la productividad de los recursos. Sin embargo, el actual clima de enfrentamiento eleva el coste del cumplimiento de las normas medioambientales y limita las ventajas de la innovación, lo que hace la disyuntiva más drástica de lo necesario.

Para empezar, la lucha de poder que se produce en la promulgación y la ejecución de las normas medioambientales consume una enorme cantidad de recursos. Un estudio realizado en 1992 por el Rand Institute for Civil Justice, por ejemplo, descubrió que el 88% del dinero pagado por las compañías de seguros entre 1986 y 1989 por reclamaciones relacionadas con el superfondo[103] se destinaron a pagar costes judiciales y administrativos, y que solamente el 12% se destinó a la depuración material del terreno.[104] Es muy posible que la ley del superfondo sea la ley medioambiental más ineficaz de Estados Unidos, pero no es la única causa de ineficiencia. Creemos que una parte sustancial del gasto medioambiental, así como de los ingresos obtenidos por las

empresas proveedoras de productos y servicios medioambientales, está relacionada con el enfrentamiento generado por la promulgación de los reglamentos, y no con la propia mejora del medio ambiente.

Un problema del proceso de enfrentamiento es que bloquea a las empresas en una mentalidad estática y que eleva sistemáticamente las estimaciones de costes medioambientales realizadas por los agentes económicos. Un ejemplo clásico es el que se produjo durante el debate de la Ley de Pureza del Aire de 1970 de Estados Unidos. Lee Iacocca, entonces vicepresidente ejecutivo de Ford Motor Company, predijo que el cumplimiento de las nuevas normas elevaría muchísimo el precio de los automóviles, reduciría progresivamente la producción estadounidense hasta detenerla en el año 1975 y perjudicaría gravemente a la economía del país. La Ley de Pureza del Aire de 1970 fue promulgada, no obstante, y las apocalípticas predicciones de Iacocca resultaron ser erróneas. Es habitual encontrarse con historias similares.

La mentalidad estática hace que las empresas se opongan a normas medioambientales que realmente podrían incrementar su competitividad. La mayoría de los destiladores estadounidenses de alquitrán de hulla se opusieron a las normas de 1991 que exigían una sustancial reducción de las emisiones de benceno. En aquel momento la única solución consistía en cubrir los tanques de almacenamiento del alquitrán con una costosa manta de gas. Sin embargo, Aristech Chemical Corporation, de Pittsburgh, Pensilvania, ideó una forma de eliminar el benceno del alquitrán en la primra etapa del proceso, lo que hacía innecesaria la manta de gas. En vez de sufrir un incremento de costes, Aristech consiguió un ahorro de 3,3 millones de dólares.

Además, a la mentalidad estática los costes de cumplimiento de las normas medioambientales le parecen mayores de lo que son. Muchas empresas no tienen en cuenta la curva de aprendizaje, siendo así que el coste real suele reducirse con el tiempo. Un reciente estudio del sector de la pasta papelera y el papel, por ejemplo, puso de manifiesto que los costes reales eran entre 4 y 5,50 dólares por tonelada, mientras que las estimaciones primeras del sector fueron de hasta 16,40 dólares.[105] En el mismo sentido, el coste de la reducción de las emisiones de dióxido de azufre dictada por una norma del año 1990 es en la actualidad la mitad del que los analistas calcularon al principio, y sigue bajando. Si se centra la atención en la innovación y en la productividad de los recursos, el coste de hoy únicamente representa el límite superior.

Hay una legítima controversia sobre los beneficios que rinden a la sociedad ciertas normas medioambientales. Medir los efectos que sobre la salud y la seguridad tiene un aire más limpio, es una cuestión que está sometida a un debate científico en el que todavía no se ha dicho la última palabra. Hay personas que creen que se han exagerado los peligros de la contaminación. No obstante, sea cual sea el nivel de beneficio social que se alcance, los costes privados para las empresas siguen siendo mucho mayores de lo necesario.

Normas buenas y malas

Además de imponer un elevado coste, el actual sistema estadounidense de normas medioambientales dificulta las soluciones innovadoras o las hace inviables. El problema no es que sean estrictas. El problema radica en la forma en que se redactan y en la crasa ineptitud con la que se ponen en práctica. Unas normas estrictas pueden y deberían promover la productividad de los recursos. La legislación de Estados Unidos ha desaprovechado esta oportunidad, al concentrarse en la depuración en vez de en la prevención, al imponer tecnologías específicas, al fijar unos plazos quiméricamente breves y al someter a las empresas a unos niveles de incertidumbre innecesariamente elevados.

El actual sistema no anima a asumir riesgos ni a experimentar. El peligro de incurrir en responsabilidades y la falta de flexibilidad de las autoridades en la ejecución de las normas, entre otras cosas, han agravado el problema. Por ejemplo, una empresa que, innovando, logre reducir las emisiones en un 95% de lo establecido y a la vez obtenga unas sustanciales reducciones de costes, sigue incumpliendo en un 5% la norma y puede incurrir en responsabilidad. En cambio, las autoridades recompensarían a esa empresa si adoptase un tratamiento secundario seguro, pero costoso. (Véase el recuadro «Por unas normas legales que propicien la innovación».)

Por unas normas legales que propicien la innovación

Unas normas legales correctamente concebidas no tienen por qué elevar los costes. Si se atienen a los principios siguientes, pueden promover la innovación, la productividad de los recursos y la competitividad:

Centrarse en el resultado, no en la tecnología. Las normas antiguas solían imponer con frecuencia tecnologías concretas, como los catalizadores o purificadores para solucionar la contaminación del aire. Expresiones como «la mejor tecnología disponible» y «la mejor tecnología de control disponible» están profundamente arraigadas en la práctica estadounidense y suponen que hay una tecnología óptima, lo cual desanima la innovación.

Promulgar normas estrictas, no laxas. Las empresas pueden cumplir una norma laxa de manera progresiva, por lo general con soluciones de tratamiento secundario. Por tanto, las normas deben ser suficientemente exigentes para promover la auténtica innovación.

Regular las fases más cercanas posible al usuario final, y al mismo tiempo fomentar las soluciones en las primeras etapas del proceso. Habitualmente, esto hará posible una mayor flexibilidad para la innovación en el producto final y en todas las fases de producción y distribución. Evitar la contaminación completamente o, al menos, mitigarla en las primeras etapas de la cadena de producción de valor casi siempre resulta menos costoso que remediarla o limpiarla en etapas posteriores.

Establecer períodos de transición. Unos períodos de transición amplios pero bien definidos en función de los ciclos de inversión del sector permitirán a las empresas desarrollar tecnologías innovadoras para ahorrar recursos, en vez de obligarlas a recurrir a regañadientes a tecnologías costosas y que solo consiguen parchear los problemas. California impuso unos plazos tan breves a los fabricantes de muebles de madera, que muchos optaron por abandonar el estado en lugar de incorporar los costosos equipos de control.

Aplicar incentivos de mercado. Los incentivos de mercado, como por ejemplo los cargos por contaminación y los programas de reembolso de depósitos llaman la atención hacia el empleo ineficaz de los recursos. Además, las autorizaciones negociables ofrecen incentivos constantes para la innovación y fomentan el empleo creativo de tecnologías que superen los requisitos vigentes.

Armonizar las normas que regulan áreas relacionadas entre sí. En Estados Unidos, el riesgo de incurrir en responsabilidad por daños lleva a las empresas a adoptar métodos seguros basados en «la mejor tecnología disponible», y la incoherencia entre las normas sobre tecnologías alternativas hacen imposible una innovación beneficiosa. Por ejemplo, una forma de eliminar los agentes refrigerantes que se sospecha que dañan la capa de ozono consiste en reemplazarlos por pequeñas cantidades de propano y butano. Sin embargo, las normas de seguridad, estrechas de miras, que regulan estos gases han impedido el desarrollo de la nueva tecnología en Estados Unidos, mientras que varias empresas europeas ya están comercializando los nuevos productos.

Legislar en sincronía con los demás países o un poco por delante de ellos. Es importante minimizar las posibles desventajas en relación con los competidores extranjeros que todavía no están sujetos a la misma norma. La elaboración de normas un poco por delante de otros países maximizará también las posibilidades de exportación en el sector del control de la contaminación, pues éste tendrá más estímulos para innovar. Cuando las normas estadounidenses se adelantan a las de los demás países, las empresas nacionales tienen la oportunidad de ganar una

valiosa ventaja. No obstante, si las normas se adelantan demasiado o difieren mucho de las que probablemente se impondrán a los competidores extranjeros, podría ocurrir que la industria del país innovase en una dirección equivocada.

Hacer el proceso normativo más estable y previsible. El proceso normativo es tan importante como las propias normas. Si las normas y los períodos transitorios se determinan y aceptan en las primeras etapas, y si los organismos competentes se comprometen a mantener las normas durante un período de, por ejemplo, cinco años, la industria podrá asumirlas e idear soluciones que atajen los problemas de raíz, en vez de tratar de cubrirse las espaldas contra el próximo cambio de enfoque en la filosofía del gobierno.

La industria ha de participar en la elaboración de las normas desde el principio. La reglamentación estadounidense difiere notablemente de la europea en su enfoque de confrontación. La industria ha de colaborar en la determinación de los períodos transitorios, del contenido de las normas y de su proceso de elaboración. Dicho proceso debe incluir necesariamente la petición de información predeterminada a representantes de la industria, así como el diálogo con ellos. Industriales y legisladores deben esforzarse por crear un clima de confianza, puesto que aquéllos han de aportar una información realmente útil y éstos tienen que tomar en serio tales aportaciones.

Mejorar los conocimientos técnicos de quienes dictan las normas. Éstos deben conocer los principios económicos del sector y qué es lo que impulsa su competitividad. Un mejor intercambio de información ayudará a evitar costosos juegos en que empresas mal informadas recurren a una pléyade de abogados y asesores para tratar de eludir reglamentaciones mal concebidas por legisladores mal informados.

Reducir al mínimo el tiempo y los recursos empleados en el propio proceso normativo. Las demoras que se producen en la concesión de los permisos suelen ser muy costosas para las empresas. Posiblemente, una autorregulación con inspecciones periódicas sería más eficaz que la exigencia de autorizaciones formales. Los pleitos posibles y reales crean incertidumbre y consumen gran cantidad de recursos. Se podrían reducir los costes y fomentar la innovación estableciendo procedimientos de arbitraje o de estrictas fases de mediación previas a los pleitos.

Una amplia exposición de los cambios que deberían introducirse en la legislación medioambiental puede verse en Michael E. Porter y Claas van der Linde, «Toward a new conception of the environment-competitiveness

De la misma manera que una reglamentación deficiente puede perjudicar la competitividad, una buena reglamentación puede incrementarla. Consideremos las diferencias existentes entre el sector escandinavo de la pasta papelera y el papel y el de Estados Unidos. Las estrictas normas dictadas por Estados Unidos en los años setenta fueron impuestas sin unos períodos adecuados de adaptación, lo que obligó a las empresas a aplicar rápidamente las mejores tecnologías existentes en el momento. En aquella época, las exigencias suponían invariablemente la instalación de unos sistemas de tratamiento de los residuos, sistemas que eran fiables, pero muy costosos. En Escandinavia, en cambio, se establecieron plazos más flexibles, que permitieron a las empresas centrarse en el propio proceso de producción, no solo en el tratamiento secundario de los residuos. Las empresas escandinavas desarrollaron tecnologías novedosas de elaboración de pulpa y blanqueado, tecnologías que no solo permitieron reducir las emisiones más allá de lo establecido sino también reducir los costes de explotación. Aun cuando Estados Unidos fue el primer país que legisló en este terreno, las empresas estadounidenses fueron incapaces de obtener ventaja, porque la normativa estadounidense incumplía un principio esencial de una buena reglamentación medioambiental: el de que ha de abrir las máximas oportunidades de innovación dejando que las empresas descubran la mejor manera de resolver los problemas.

Por desgracia para el sector papelero de Estados Unidos, también se pasó por alto un segundo principio: hay que fomentar la mejora continua y no quedarse estancado en una tecnología determinada o en la situación imperante. Las autoridades suecas adoptaron un método más eficaz. Mientras que en Estados Unidos se imponían unos estrictos límites de emisiones y se establecían unos plazos de cumplimiento muy estrictos, Suecia empezó con unas normas menos exigentes, pero indicó, sin dejar lugar a dudas, que posteriormente se establecerían otras mucho más estrictas. Los resultados fueron los que cabía esperar. Las empresas estadounidenses instalaron sistemas de tratamiento secundario y se detuvieron ahí. Los productores suecos, previendo unas normas más estrictas, fueron incorporando tecnologías medioambientales innovadoras dentro del ciclo ordinario de sustitución y renovación de instalaciones.

Este sistema favorable a la innovación tuvo el efecto secundario de aumentar la competitividad en los fabricantes de maquinaria. Espoleados por la demanda de mejoras en los procesos de producción, los fabricantes escandinavos de maquinaria para la fabricación de pasta y papel, como Sunds Defibrator y Kamyr, consiguieron grandes beneficios en el mercado internacional con la venta de equipos innovadores de producción de pasta y blanqueo.

Con el paso del tiempo, el sector papelero escandinavo pudo obtener compensaciones por innovación que excedieron a las directamente inducidas por las exigencias legales. A principios de los años noventa, los productores se dieron cuenta de que la creciente preocupación de los consumidores por la contaminación de los vertidos de las papeleras estaba creando un hueco de mercado. Durante un tiempo, las papeleras escandinavas que tenían en su gama papel absolutamente libre de cloro pudieron cobrar un sobreprecio sustancial y atender al segmento cada vez mayor de clientes con preocupaciones ecológicas.

Consecuencias para las empresas

Ciertamente, los métodos normativos desencaminados han impuesto una pesada carga sobre las empresas. Pero los directivos que han respondido plantando cara a todas las normas también han demostrado ser cortos de miras. No es un secreto que los fabricantes de automóviles japoneses y alemanes hicieron coches más ligeros y de menos consumo en respuesta a las nuevas normas sobre consumo de combustible, mientras que el sector automovilístico estadounidense, menos competitivo, se opuso a dichas normas, con la esperanza de que desapareciesen. Transcurrido un tiempo, la industria automovilística estadounidense se dio cuenta de que se enfrentaba a su extinción si no aprendía a competir innovando. En cualquier caso, la mentalidad estática que mantuvo durante demasiado tiempo costó miles de millones de dólares y muchos miles de puestos de trabajo.

Para no repetir los mismos errores, los directivos deben empezar a ver en la mejora medioambiental una oportunidad económica y competitiva, no un coste enojoso ni una amenaza inevitable. En vez de aferrarse a una perspectiva centrada en el nuevo cumplimiento de las normas, las empresas deben plantearse preguntas como ¿qué estamos malgastando? y ¿cómo podemos aumentar el valor del producto? Los pioneros —los primeros en ver la oportunidad y en adoptar soluciones innovadoras— obtendrán importantes ventajas competitivas, al igual que hicieron los fabricantes de automóviles alemanes y japoneses. (Véase el recuadro «Los nuevos ecologistas».)

Los nuevos ecologistas[a]

Los ecologistas pueden promover la innovación y la productividad de los recursos propugnando la promulgación de normas adecuadas y concienciando al público para que demande soluciones medioambientales innovadoras. Por ejemplo, la sección alemana de Greenpeace señaló en 1992 que la mezcla de propano y butano era más segura como refrigerante que los hidrofluorocarbonos o hidroclorofluorocarbonos con los que se pretendía sustituir a los

clorofluorocarbonos. Greenpeace, por primera vez en su historia, empezó a recomendar un producto comercial. En efecto, organizó una campaña publicitaria en favor de un frigorífico diseñado por Foron, pequeña fábrica de frigoríficos que estaba al borde de la quiebra. Esa campaña fue amplificada por el gran eco que tuvo en los medios de comunicación, y ha sido uno de los desencadenantes de la demanda de frigoríficos Foron, refrigerados con la mezcla de propano y butano, y de que los principales fabricantes alemanes de frigoríficos hayan empezado a utilizar esa misma tecnología. Las organizaciones ecologistas pueden apoyar a la industria actuando como fuentes de información sobre las mejores prácticas, que posiblemente no sean bien conocidas fuera de unas cuantas empresas pioneras. Por ejemplo, cuando Greenpeace de Alemania se dio cuenta de que ni los editores ni los lectores de revistas del país sabían cuánto había mejorado la calidad del papel sin cloro, editó una revista impresa en papel sin cloro que se parecía mucho al importante semanario político *Der Spiegel* y animó al público a exigir que los editores utilizasen papel sin cloro. Poco tiempo después, *Der Spiegel*, como también otras importantes revistas, cambió de papel. Otras organizaciones medioambientales harían bien dedicando parte del dinero que se gastan en pleitos a financiar la investigación y difusión de innovaciones que resuelvan problemas medioambientales. Entre los grupos ecologistas estadounidenses, el Fondo de Defensa del Medio Ambiente (Environmental Defense Fund, EDF) ha marcado un nuevo rumbo, porque promueve normas legales inspiradas en el mercado y coopera directamente con la industria. Respaldó el sistema de negociación de dióxido de azufre, que permite a las empresas elegir entre reducir sus emisiones y comprar cuotas de emisión a empresas que hayan conseguido rebajar sus emisiones por debajo de lo establecido y a menor coste. El grupo de trabajo EDF-McDonald's, para la reducción de residuos, formado en 1990, dio pie a una sustancial renovación de los materiales de embalaje de McDonald's; el resultado más llamativo ha sido la eliminación de las cajitas de espuma de poliestireno. En la actualidad, EDF coopera con General Motors en la elaboración de planes para retirar de la carretera los automóviles muy contaminantes y con Johnson & Johnson, McDonald's, NationsBank, The Prudential Insurance Company of America, Time Warner y Duke University para promover la utilización de papel reciclado.

---

a. Fuente: Benjamin C. Bonifant e Ian Ratcliffe, «Competitive implications of environmental regulation in the pulp and paper industry», documento de trabajo, Management Institute for Environment and Business, Washington, D.C., 1994.

En esta etapa, para la mayoría de las empresas, los problemas medioambientales siguen siendo competencia de especialistas y de expertos de fuera. No es sorprendente. Todo problema nuevo que se le plantea a la dirección pasa por un ciclo previsible. Cuando surge, la empresa contrata a expertos de fuera para que ayuden a resolverlo. Cuando la aplicación de la solución ya está encaminada, los especialistas de dentro se encargan del tema. Las empresas esperan a que la especialidad madure para integrarla en los cometidos de la dirección de línea.

Muchas empresas han delegado el análisis de los problemas medioambientales y el desarrollo de soluciones en abogados y asesores medioambientales externos. Estos expertos, no están muy familiarizados con la tecnología y el proceso de producción de la empresa, por lo que invariablemente se centran en el cumplimiento de las normas en vez de en la innovación. Siempre propugnan soluciones de tratamiento secundario, cuando la contaminación ya se ha producido. Muchos asesores, de hecho, están asociados con proveedores que venden estas tecnologías. Algunas empresas se encuentran en la segunda fase, en la que las cuestiones medioambientales se encargan a especialistas internos. Sin embargo, estos especialistas —por ejemplo, los departamentos de asesoría jurídica, de relaciones con la Administración o de cuestiones medioambientales— carecen de responsabilidad plena por los beneficios y no pertenecen a la organización de línea. Una vez más, el resultado es que casi siempre se recurre a soluciones de alcance limitado.

Para que se plantee (y no digamos que se emprenda) una renovación de los procesos y productos que signifique una verdadera innovación, las estrategias medioambientales tienen que convertirse en un asunto de interés para la dirección general. El impacto medioambiental debe incorporarse al proceso general de mejora de la productividad y la competitividad. La toma de decisiones debe estar inspirada por el objetivo de maximizar la productividad de los recursos, no por el de controlar la contaminación.

¿Cómo pueden acelerar los directivos la adopción en sus empresas de un planteamiento medioambiental más competitivo? En primer lugar, tienen que medir el impacto medioambiental directo e indirecto de sus actividades. Una de las principales causas de que las empresas no sean muy innovadoras en la resolución de sus problemas medioambientales es el desconocimiento. Se puede mencionar el caso de un gran fabricante de productos químicos orgánicos que contrató a un asesor para que analizase las oportunidades de reducción de residuos en sus 40 efluentes. Un estudio cuidadoso detectó 497 efluentes distintos; la empresa se había equivocado en una proporción mayor que diez a uno.[106] Nuestra investigación indica que la simple medición saca a la luz grandes oportunidades de mejora de la productividad.

Las empresas que adoptan el marco conceptual de la productividad de los recursos y que no se limitan a las áreas que actualmente están sometidas a reglamentación son las que consiguen los mayores beneficios. Las empresas deberían inventariar todos los recursos o embalajes no empleados, vertidos o desechados. Algunos recursos

deficientemente empleados se conservan dentro de las instalaciones, otros son desechados y otros se acumulan en vertederos. La ineficacia en la utilización de los recursos se puede dar también a nivel de los proveedores, los canales de distribución y los clientes. En el nivel de los clientes, la ineficacia se manifiesta en el mal empleo del producto, en el embalaje desechado y en los recursos que conserva el producto cuando queda inservible.

En segundo lugar, los directivos pueden aprender a reconocer el coste de oportunidad de los recursos no utilizados. Son contadas las empresas que han analizado el verdadero coste de la toxicidad, los residuos y los vertidos, y mucho menos los efectos secundarios que los desechos tienen en otras actividades. Son aún menos las empresas que, mirando más allá de los gastos que tienen que desembolsar para remediar la contaminación, reparan en el coste de oportunidad de los recursos que desperdician o la productividad a la que renuncian. Y apenas hay alguna empresa que piense en el valor del producto para el cliente y en el coste de oportunidad de los recursos malgastados a nivel de éste.

Muchas empresas ni siquiera hacen un cuidadoso seguimiento del gasto medioambiental, y los sistemas de contabilidad convencionales no están preparados para medir los recursos infrautilizados. Las empresas evalúan los proyectos medioambientales como si se tratase de inversiones aisladas e independientes. Las inversiones en la reducción de desechos o de vertidos son tamizadas con tasas de rendimiento exigido que presuponen que esas inversiones son arriesgadas, con lo que se dejan muchos billetes de diez dólares en el suelo. Una información mejor y unos métodos de evaluación adecuados servirán para que los directivos reduzcan el impacto medioambiental y a la vez mejoren la productividad de los recursos.

En tercer lugar, las empresas deberían inclinarse por las soluciones que se basen en innovaciones y aumenten la productividad. Deberían hacer un seguimiento hacia atrás de los vertidos, subproductos, emisiones y actividades de eliminación, tanto de los suyos como de los de sus clientes, para ver en qué actividades de la empresa se originan y qué ventajas se obtendrían cambiando el diseño del producto, el embalaje, la materia prima o el proceso de producción. Nos ha sorprendido la eficacia de ciertas soluciones sistémicas: grupos de actividades que se pueden reconfigurar, o sustituciones de materiales o embalajes que pueden aumentar el grado de aprovechamiento y la posibilidad de recuperación. Los métodos que se centran en el tratamiento de los vertidos concretos deberían reconsiderarse.

Los actuales sistemas de retribución son tan antiinnovadores como la política legislativa. En el nivel de la fábrica, las empresas pagan por la cantidad producida pero pasan por alto los costes medioambientales y los recursos malgastados. El castigo que recibe una solución innovadora y económicamente eficiente que no llegue a la altura de las expectativas es, frecuentemente, muy superior a la recompensa que recibe una solución costosa pero «exitosa».

Por último, las empresas deben actuar con más decisión a la hora de definir nuevos tipos de relaciones tanto con las autoridades como con los ecologistas. Las empresas necesitan una nueva mentalidad. ¿Cómo es posible que digan a voz en grito que las normas legales perjudican la competitividad y luego quieran que las autoridades y los ecologistas sean flexibles y confiados cuando esas mismas empresas piden tiempo para buscar soluciones innovadoras?

La economía del mundo, en transición

Ya va siendo hora de que la realidad de la competencia moderna informe nuestras ideas sobre la relación entre competitividad y medio ambiente. Tradicionalmente, los países eran competitivos si sus empresas tenían acceso a factores —capital, mano de obra, energía y materias primas— baratos. En sectores dependientes de los recursos naturales, por ejemplo, las empresas y los países competitivos eran los que tenían abundancia de esos recursos. Como la tecnología evolucionaba lentamente, bastaba tener una ventaja comparativa en los factores para garantizarse el éxito.

La mundialización actual está dejando anticuada la noción de ventaja competitiva. Las empresas pueden adquirir en cualquier lugar factores baratos y las nuevas tecnologías que están apareciendo rápidamente pueden compensar las desventajas debidas al coste de los factores. Ante unos elevados costes de mano de obra en su país, una empresa puede prescindir de la mano de obra no cualificada recurriendo a la automatización. Ante la escasez de materias primas, la empresa puede encontrar una materia prima alternativa o puede crear una materia prima sintética. Para superar la carestía del suelo, las empresas japonesas fueron pioneras en la producción justo a tiempo y eliminaron la necesidad de almacenar existencias en la fábrica.

Ya no es suficiente tener recursos. Emplearlos productivamente es lo que hace falta para ser competitivo en la actualidad. Las empresas pueden mejorar la productividad de los recursos fabricando los productos existentes de una forma más eficaz o creando productos que sean más valiosos para los clientes, productos por los que éstos estén dispuestos a pagar más. Cada vez más, los países y empresas más competitivas son, no los que tienen acceso a los factores más baratos, sino los que emplean los métodos y la tecnología más avanzados en la utilización de los factores. Como la tecnología está en permanente evolución, el nuevo paradigma de la competencia mundial impone la exigencia de innovar rápidamente.

Este nuevo paradigma tiene profundas consecuencias en el debate sobre la política medioambiental: sobre la forma de abordarla y de plasmarla en normas y sobre lo estrictas que éstas deban ser. El nuevo modelo combina la mejora medioambiental y la competitividad. Es importante emplear productivamente los recursos, sean recursos naturales o materiales, sean recursos humanos o financieros. El progreso medioambiental requiere que las empresas innoven para elevar la productividad de los recursos, y ahí

precisamente es donde entran en escena los nuevos desafíos de la competencia mundial. Oponerse a la legislación medioambiental, como hizo la industria automovilística estadounidense en los años setenta, no solo provocará daños al medio ambiente, sino que también hará perder competitividad en la economía mundial. Los países en vías de desarrollo que sigan empleando métodos derrochadores de recursos y que no impongan normas medioambientales porque son «demasiado costosas» seguirán sin ser competitivos y se estarán condenando a sí mismos a la pobreza.

La forma en que un sector responde a los problemas medioambientales puede que sea uno de los primeros indicadores de su competitividad. La reglamentación medioambiental no conduce inevitablemente a la innovación y la competitividad, ni a una productividad mayor para todas las empresas. Solo aquellas que innoven con acierto podrán imponerse. Un sector verdaderamente competitivo afrontará seguramente una nueva norma como un desafío que se le plantea y responderá a él con una innovación. Un sector poco competitivo, en cambio, al no estar orientado hacia la innovación, se verá tentado a combatir toda norma.

No es sorprendente en absoluto que el debate que opone medio ambiente y competitividad se haya producido de la manera en que se ha producido. Y es que las luchas económicamente destructivas a propósito de la redistribución de la riqueza son la norma en muchas áreas de la política. No obstante ha llegado el momento de introducir un cambio de paradigma que nos adentre en el próximo siglo. La competencia internacional ha cambiado espectacularmente durante las últimas décadas. Los altos directivos que se formaron en una época en que normativa medioambiental era sinónimo de litigios verán pruebas cada vez más convincentes de que la mejora medioambiental es un negocio rentable. Los ecologistas, las autoridades y las empresas rechazarán las viejas disyuntivas y actuarán basándose en razonamientos económicos que vinculan el medio ambiente, la productividad de los recursos, la innovación y la competitividad.

10

La ventaja competitiva de los barrios céntricos degradados[107]

Michael E. Porter

La miseria económica de los barrios céntricos degradados de Estados Unidos bien puede ser el problema más acuciante al que se enfrenta el país. La falta de empresas y de puestos de trabajo en áreas urbanas desfavorecidas alimenta no solo un destructivo ciclo de pobreza, sino también demoledores problemas sociales como la drogadicción y la delincuencia. Además, como la situación de los barrios se sigue deteriorando, se dividen cada vez más las opiniones acerca de cuál es la mejor manera de prestarles ayuda.

La triste realidad es que los esfuerzos realizados en las últimas décadas para revitalizar el centro de las ciudades han fracasado. No han conseguido establecer una base económica sostenible ni, con ella, oportunidades de empleo, creación de riqueza, modelos de conducta y mejora de la infraestructura a pesar de haber invertido sustanciales recursos.

Los esfuerzos realizados en el pasado han estado guiados por un modelo social que giraba en torno a la satisfacción de las necesidades de los individuos. Así, la ayuda a los barrios degradados ha adoptado, en gran medida, la forma de programas de beneficencia: ingresos de inserción, subsidios a la vivienda y vales para alimentos, medidas todas ellas dirigidas a remediar necesidades sociales muy notorias, y además muy reales.

Los programas orientados más directamente al desarrollo económico han sido fragmentarios e ineficaces. Han solido adoptar la forma de subvenciones, programas de compras preferentes o costosos esfuerzos para estimular la actividad económica en campos tangenciales como el de la vivienda, el inmobiliario y el desarrollo urbano. A falta de una estrategia general, estos programas han tomado al centro urbano como una isla separada de la economía circundante y sometida a sus propias y exclusivas leyes de competencia. Han fomentado y apoyado a las empresas pequeñas, infradimensionadas, dirigidas a atender a la sociedad local pero mal equipadas para atraer la capacidad de gasto de ésta, y mucho menos para *exportar* fuera de sus fronteras. En pocas palabras, el modelo social ha socavado involuntariamente la creación de empresas económicamente viables. Sin este tipo de empresas y sin los puestos de trabajo que crean, los problemas sociales no pueden sino empeorar.

Ha llegado el momento de reconocer que la revitalización de los barrios bajos requiere un enfoque radicalmente diferente. Aunque los programas sociales sigan desempeñando una función esencial en la satisfacción de las necesidades de las personas y en la mejora de su formación, deben apoyar una estrategia económica coherente, no socavarla. Deberíamos esforzarnos para determinar de qué manera se puede lograr que proliferen las empresas radicadas en los barrios pobres y las oportunidades de empleo para los habitantes de esas zonas degradadas, y que crezcan. *Se puede crear* una base económica sostenible en esos barrios, pero no de otra manera que como se ha hecho en otros lugares: a través de iniciativas privadas y lucrativas y de inversiones basadas en el interés propio y en una verdadera ventaja competitiva, no mediante incentivos artificiales, ni mediante la beneficencia, ni por decreto.

Ya no debemos tratar de resolver los problemas del centro degradado de las ciudades incrementando continuamente la inversión social y esperando que la actividad económica venga detrás. Por el contrario, el modelo económico debería partir de la premisa de que las empresas de esos barrios han de ser rentables y estar bien situadas para competir a escala regional, nacional e incluso internacional. Estas empresas deberían ser capaces no solo de atender a la colectividad local, sino también de exportar bienes y servicios a las economías de su entorno. La piedra angular de este modelo radica en la identificación y aprovechamiento de las ventajas competitivas del centro urbano, ventajas que se traducirán en empresas verdaderamente rentables.

Nuestras políticas y programas han caído en la trampa de la redistribución de la riqueza. Lo que verdaderamente se necesita es crear riqueza, y hay oportunidad de hacerlo.

Hacia un nuevo modelo: ubicación y desarrollo de la empresa

La actividad económica dentro y alrededor del centro urbano degradado arraigará si disfruta de una ventaja competitiva y si ocupa un hueco que es difícil que se dé en otros lugares. Para que las empresas prosperen, deben encontrar una razón competitiva que las impulse a ubicarse en el centro de la ciudad. Una estrategia coherente de desarrollo comienza con ese principio económico fundamental, como ponen de manifiesto las experiencias, distintas por otro lado, de las siguientes empresas.

Alpha Electronics (éste no es su verdadero nombre) es una empresa de 38 trabajadores que diseñaba y fabricaba periféricos multimedia para ordenador y estaba domiciliada inicialmente en el bajo Manhattan. En 1987, la Oficina de Desarrollo Económico de Nueva York decidió impulsar el «renacimieno» económico del Bronx Sur induciendo a las empresas a trasladarse a este barrio. Alpha, empresa que, aunque pequeña, estaba creciendo, se mostró sinceramente interesada en hacer una aportación a la sociedad y en aprovechar la disposición municipal a subvencionar sus actividades. El ayuntamiento, por su parte, estaba muy satisfecho por el hecho de que una empresa de

alta tecnología empezase a estabilizar un vecindario depauperado y a crear puestos de trabajo. Como compensación por el traslado de sus instalaciones, el ayuntamiento dio a Alpha numerosos incentivos que reducirían sus costes e incrementarían sus beneficios. La estrategia parecía ser perfecta.

Sin embargo, para 1994 el proyecto de traslado había resultado ser un fracaso para todos los afectados. A pesar del rápido crecimiento de su sector, Alpha solo consiguió conservar a 8 de los 28 trabajadores que tenía. Incapaz de atraer a profesionales cualificados al Bronx Sur y de formar a personas del barrio, la empresa se vio en la obligación de sacar fuera los trabajos de producción y parte de los de diseño. Proveedores y clientes potenciales se negaban a visitar las oficinas de Alpha. Al no contar con suficiente vigilancia, la empresa se vio asolada por los robos.

¿Qué había salido mal? A pesar de las buenas intenciones, el proyecto no había superado la prueba de la viabilidad empresarial. Antes de dar el paso, Alpha y la autoridad municipal habrían hecho mejor en preguntarse por qué ninguna de las empresas prósperas domiciliadas en el Bronx Sur eran de electrónica. El Bronx Sur no ofrecía ninguna ventaja de lugar que beneficiase a las actividades de Alpha, y tenía varias desventajas que al final serían fatales. Aislada del núcleo de empresas informáticas de diseño y programación del bajo Manhattan, Alpha vio cortadas las vitales conexiones con clientes, proveedores y diseñadores electrónicos.

En contraste, Matrix Exhibits, empresa proveedora de expositores para ferias de muestras, que factura 2,2 millones de dólares al año y tiene 30 empleados, ha conseguido prosperar en el centro de Atlanta. Cuando Matrix, domiciliada en Tennessee, decidió penetrar en el mercado de Atlanta en 1985, podía elegir entre varios sitios. Todas las demás empresas que producen y alquilan expositores para ferias de muestras están ubicadas en las afueras de Atlanta. Sin embargo, el Atlanta World Congress Center, el principal espacio ferial de la ciudad, está a solo seis minutos en coche del centro, y Matrix eligió ese sitio porque ofrecía una auténtica ventaja competitiva. En la actualidad, Matrix ofrece a sus clientes unos plazos más breves y entrega los expositores más deprisa que sus competidores de las afueras. Matrix se beneficia de que el alquiler del almacén le cuesta aproximadamente la mitad de lo que pagan sus competidores por un espacio similar en las afueras, y la mitad de sus trabajadores son vecinos del barrio. El buen trabajo de la política municipal ha servido para que la empresa se vea libre de problemas serios de seguridad. En la actualidad, Matrix es una de las cinco principales empresas de Georgia en su ramo.

Alpha y Matrix ponen de manifiesto que la ubicación puede tener una importancia esencial para el éxito o el fracaso de una empresa. Toda ubicación —país, región o ciudad— tiene una serie de condiciones singulares en las que se apoyan las empresas en ella situadas para competir en un campo determinado. La ventaja competitiva de una ubicación no suele surgir en empresas aisladas, sino en clústers de empresas, es decir, en empresas que pertenecen al mismo sector o que tienen relaciones proveedor-cliente o de

tipo similar. Los clústers representan masas críticas de capacidad, información, relaciones o infraestructura en un campo determinado. Si la demanda local es infrecuente o avanzada, las empresas consiguen conocer con antelación las necesidades del mercado. Tomemos por ejemplo el clúster de la informática de Massachusetts, sumamente competitivo: en él hay empresas especializadas en semiconductores, estaciones de trabajo, superordenadores, programas informáticos, bases de datos, investigación de mercado y revistas de informática.

Los clústers surgen en una ubicación determinada por motivos históricos o geográficos concretos, que pueden perder importancia a medida que el propio clúster va ganando potencia y se va haciendo competitivamente autosuficiente. En los clústers que tienen éxito, como los de Hollywood, Silicon Valley, Wall Street y Detroit, los diversos competidores se empujan unos a otros para mejorar los productos y los procesos. La presencia de un grupo de empresas competidoras contribuye a la formación de nuevos proveedores, a la aparición de empresas en campos afines, a la instauración de programas de formación especializados y a la aparición de centros tecnológicos de investigación en las universidades. Los clústers también ofrecen a los recién llegados acceso a conocimientos que pueden asimilar y a conexiones e infraestructuras que pueden aprovechar en su propio beneficio económico.

Si las ubicaciones (y el acontecer histórico) dan lugar a la aparición de clústers, son éstos los que impulsan el desarrollo económico. Crean nuevas capacidades, nuevas empresas y nuevos sectores. Describí inicialmente esta teoría de la ubicación en *La ventaja competitiva de las naciones* y la apliqué a áreas geográficamente extensas, como naciones y regiones. No obstante, es igualmente aplicable a áreas pequeñas, como el centro degradado de una ciudad. Para aplicársela es necesario empezar por identificar sus ventajas competitivas y ver cómo estas zonas degradadas pueden forjar conexiones con las economías urbanas y regionales de su entorno.

Las verdaderas ventajas de los barrios céntricos degradados

El primer paso que se debe dar para desarrollar un modelo económico consiste en identificar las verdaderas ventajas competitivas de los barrios céntricos degradados. Se cae habitualmente en el error de pensar que esos barrios disfrutan de dos ventajas reales: locales baratos y mano de obra barata. Estas supuestas ventajas son más ilusorias que reales. Los costes de los locales y de la mano de obra suelen ser mayores en los barrios céntricos degradados que en las áreas suburbanas y rurales. E incluso aunque en el centro fuesen los locales y la mano de obra más baratos que en otras zonas, los costes de los factores básicos no pueden dar a las empresas de países relativamente prósperos una ventaja competitiva en la economía mundial. Las ciudades acabarían perdiendo, de manera inevitable, esos puestos de trabajo en favor de países como Méjico o China, donde la mano de obra y los locales son mucho más baratos.

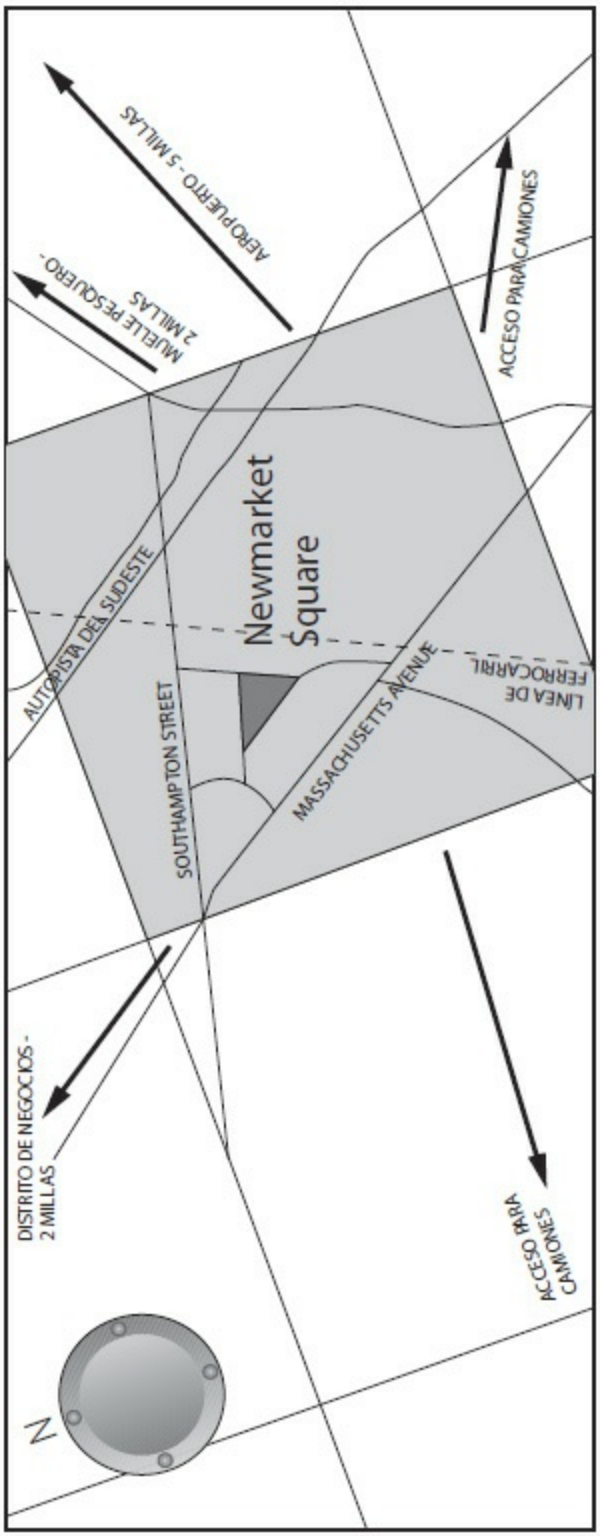
Solo los atributos privativos de los barrios céntricos degradados sostendrán unas empresas viables. Mi constante estudio de las áreas urbanas de Estados Unidos me ha permitido identificar cuatro ventajas principales del centro urbano: ubicación estratégica, demanda del mercado local, integración en clústers regionales, y recursos humanos. Diversas empresas y programas han identificado y explotado estas ventajas de tiempo en tiempo. Hasta la fecha, no obstante, no se ha realizado ningún intento sistemático de aprovecharlas.

Ubicación estratégica

Los barrios empobrecidos están en áreas que *deberían* ser económicamente valiosas. Se encuentran cerca de zonas congestionadas y caras, de importantes centros de negocios y de nudos de transporte y comunicación. Gracias a ello, esos barrios pueden ofrecer una ventaja competitiva a las empresas para las que sea beneficioso estar cerca de distritos urbanos de negocios, de infraestructuras logísticas, de centros de esparcimiento o turísticos y de concentraciones de empresas.

Por ejemplo, el sector de elaboración y distribución de comestibles de Boston, consigue una ventaja competitiva gracias a su ubicación céntrica en Newmarket Square (véase figura 10.1). Este sector está compuesto por importadores de marisco, fabricantes de productos cárnicos, tahonas y distribuidores de comestibles, entre otros. Como están cerca de la zona de negocios del centro de Boston, estas empresas pueden hacer entregas rápidas y los compradores de la zona de negocios tienen a mano esa fuente de abastecimiento. El suelo, aunque es más caro que en los suburbios, es más barato que en la zona de negocios, y el plan urbanístico permite la instalación de empresas de elaboración de alimentos. Newmarket Square tiene excelentes accesos para los camiones, así como al transporte por mar y por aire, lo que le confiere una importante ventaja competitiva en la exportación de marisco. La combinación de estos factores ha dado como resultado una densa concentración de elaboradores, restauradores, transportistas, mayoristas, distribuidores y proveedores de otro tipo en ese barrio.

FIGURA 10.1
La ventaja competitiva de Newmarket Square



Aunque la ubicación del clúster de elaboración de comestibles tiene raíces históricas anteriores a los modernos barrios bajos de la ciudad, el caso de ciertas empresas de reciente formación subraya la importancia que puede tener la proximidad. Tomemos por ejemplo a Be Our Guest, empresa de suministros para hostelería. Fundada en 1984, alquila mantelería, material para fiestas y otros productos relacionados con la

restauración. Ubicada en Roxbury, barrio céntrico de Boston, la empresa disfruta de acceso inmediato y fácil al distrito en que se sitúa el centro de la actividad económica. Gracias a ello, puede ofrecer a sus clientes un servicio mejor que el de sus competidores. Para reforzar su estrategia de servicio, Be Our Guest mantiene unos niveles de existencias suficientes para satisfacer las puntas de demanda. En la actualidad, la empresa tiene 36 empleados a jornada completa y unas ventas anuales de 1,2 millones de dólares.

Resulta llamativo el hecho de que la gran mayoría de las empresas que han permanecido en el casco urbano de Boston y Los Ángeles, a pesar de las numerosas dificultades, son empresas para las que la ubicación es importante. Por ejemplo, las dos ciudades tienen una concentración de empresas de logística y almacenamiento. Los avances de los transportes y las comunicaciones puede que hayan reducido la importancia de la ubicación para algunos tipos de empresas. No obstante, la creciente importancia de los clústers regionales, de la entrega justo a tiempo, del buen servicio al cliente y de la estrecha asociación entre clientes y proveedores está haciendo de la ubicación un elemento más crítico que nunca.

Hay, por lo tanto, buenas posibilidades de ampliar el tejido industrial de los barrios céntricos degradados apoyándose en la ventaja de la ubicación estratégica. Entre las perspectivas iniciales se cuentan las industrias sensibles a la ubicación que ahora están en otros lugares, las empresas cercanas que se encuentran con limitaciones de espacio y las empresas auxiliares que son susceptibles de traslado. Pensemos en la zona médica de Longwood, en Boston, que reúne centros de asistencia sanitaria de categoría internacional. Longwood está cerca de los barrios de Roxbury y Jamaica Plain. En la actualidad, actividades como los servicios de lavandería, el mantenimiento de edificios o el aprovisionamiento justo a tiempo de suministros las realizan las propias clínicas o son encomendadas a proveedores de los suburbios. No obstante, dada la proximidad de Longwood al centro urbano, ese tipo de actividades podrían contratarse con empresas ubicadas en Roxbury o Jamaica Plain, especialmente si se mejorasen las infraestructuras viarias.

Demanda del mercado local

El mercado de los barrios céntricos degradados representa, de por sí, la oportunidad más inmediata de los empresarios y empresas de esos barrios. En un momento en el que la mayoría de los otros mercados están saturados, los de esos barrios siguen estando deficientemente atendidos, sobre todo por lo que se refiere al comercio, los servicios financieros y los servicios personales. En Los Ángeles, por ejemplo, el número de supermercados por mil habitantes, es, en los barrios pobres del centro, un 35% del de las otras zonas de la ciudad; la proporción es del 40% en grandes almacenes y del 50% en tiendas de juguetes, aficiones y juegos.

La primera característica destacable del mercado de los barrios céntricos degradados es su tamaño. Aunque la renta media familiar es relativamente baja, la elevada densidad de población hace que esa renta se convierta en un inmenso mercado con un sustancial poder adquisitivo. Los barrios bajos del centro de Boston, por ejemplo, tienen una renta familiar total estimada de 3.400 millones de dólares. El poder adquisitivo por kilómetro cuadrado es equiparable al del resto de la ciudad (a pesar de que el nivel de renta medio por hogar es un 21% inferior al del resto de Boston) y, lo que es más importante, es superior al de los suburbios circundantes. Además, la población es joven y crece rápidamente, debido en parte a la inmigración y a un índice de natalidad relativamente elevado.

Unos cuantos empresarios vanguardistas han advertido las oportunidades de beneficio y crecimiento que ofrece este gran mercado poco desarrollado y han abierto comercios en los barrios céntricos degradados. El histórico comercio de Chicago Goldblatt Brothers descubrió una segunda oportunidad después de la quiebra, basando su estrategia en los establecimientos de los barrios bajos. En 1981, la empresa cerró todos sus establecimientos, salvo los seis situados en dicha zona. Trabajando con artículos de gran rotación y precios de liquidación, Goldblatt Brothers ha renacido como comercio competitivo. En la actualidad la empresa tiene 14 establecimientos, la mayoría de los cuales se encuentran en los barrios humildes de Chicago. De la misma manera, Stop and Shop y Purity Supreme están abriendo nuevos establecimientos en el centro degradado de Boston.

Otra importante característica del mercado de los barrios céntricos es su composición étnica. La mayoría de los productos y servicios están hechos para consumidores blancos y empresas de blancos. Por eso, la configuración de los productos, el estilo de venta minorista, el esparcimiento y los servicios personales y empresariales no se adaptan a las necesidades de los clientes de los barrios pobres. Aunque la microsegmentación ha tardado mucho en llegar a estos barrios, abre la posibilidad de crear empresas prósperas.

Los consumidores de los barrios céntricos degradados, de hecho, representan un importante mercado en crecimiento para el futuro, y las empresas allí domiciliadas están en condiciones inmejorables para comprender y atender sus necesidades. Por ejemplo CareFlorida, de Miami, cuyos propietarios son latinos, ha ampliado rápidamente su línea de seguros médicos (HMO), adaptando su marketing a los clientes latinos. Y Universal Casket, de Detroit, ha llegado a los tres millones de dólares de ventas trabajando con funerarias pertenecientes a afroamericanos. Buena parte de las mayores y más florecientes empresas pertenecientes a minorías étnicas, aunque no todas estén ubicadas en barrios céntricos, han basado sus ventajas en el hecho de atender a la especificidad cultural y étnica de sus habitantes en campos como los productos alimenticios (Parks Sausage y Brooks Sausages), productos de belleza (Soft Sheen, Proline, Dudley, Luster Products y Johnson Products) y medios de comunicación (Essence, Earl Graves, Johnson

Publishing y Black Entertainment Television). Aunque las empresas de los barrios céntricos degradados no tienen que limitarse necesariamente a atender las necesidades locales, este tipo de estrategia suele proporcionar una clara ventaja competitiva sobre otras empresas tradicionales como Procter & Gamble, Safeway y Levi Strauss.

Más importante es el hecho de que las empresas que atienden la demanda local pueden trascender el mercado del centro urbano y convertirse en agentes económicos importantes. Pueden vender no sólo a su propia colectividad local sino también a colectividades similares a escala nacional e incluso internacional. Consideremos el caso de Americas' Food Basket, supermercado de Boston cuyos propietarios son cubanos. En su segundo año de funcionamiento, ha alcanzado unas ventas de ocho millones de dólares y es rentable. Ha reunido un surtido de productos que satisface la demanda local mejor que los supermercados ordinarios. Las estrechas relaciones de sus gestores con la vecindad han reducido los problemas de seguridad y la rotación del personal. A diferencia de otros establecimientos de carácter familiar, Americas' Food Basket se ha asociado con un importe mayorista nacional, que pone a su disposición productos y financiación en condiciones competitivas. Gracias a ello, su surtido, sus precios y sus servicios son mucho mejores que los de otros supermercados de modestas dimensiones. Más importante es el hecho de que Americas' Food Basket muestra señales de que va a convertirse en una importante empresa regional, ya que está buscando activamente la manera de exportar sus productos a la región circundante. Actualmente se está introduciendo en el sector mayorista con la empresa que ha creado, llamada Selmac Corporation. Selmac va a ofrecer básicamente productos latinos a Americas' Food Basket y a pequeñas bodegas[108] de los barrios y de la región. También piensa presentar ofertas en los concursos para el suministro de servicios de alimentación al por mayor a escuelas, prisiones y otras instituciones de Massachusetts.

Los comercios minoristas especializados podían desencadenar, en una amplia gama de áreas, como los comestibles, la ropa, los productos farmacéuticos, los juguetes, los libros y los restaurantes, una reacción en cadena de oportunidades. Las empresas minoristas crean demanda de nuevos tipos de productos, que a su vez abren oportunidades a los fabricantes de esos productos especializados. Por ejemplo, los supermercados especializados están incrementando la demanda de productores y distribuidores establecidos de «alimentos étnicos», como Goya Foods, proveedor de comestibles latinos con ventas anuales de unos 500 millones de dólares. Estos establecimientos también constituyen un canal de distribución importantísimo para empresas de reciente creación, como Glory Foods, que vende alimentos enlatados para consumidores afroamericanos.

La característica más interesante del mercado de los barrios bajos es que puede ser un indicador anticipado de las corrientes que se van a seguir luego en todo el país. Los gustos de la población de esos barrios son vanguardistas en diversos aspectos, y frecuentemente acaban imponiéndose a escala general. La música popular es un buen

ejemplo. Otro puede ser el de Parks Sausage, de Baltimore, Maryland, que ha elaborado productos para consumidores afroamericanos pero ha acabado encontrando un mercado receptivo a escala nacional. En la actualidad compite encarnizadamente con Jimmy Dean Sausage, líder del sector en Estados Unidos.

En última instancia, lo que atraerá más al consumidor del centro urbano degradado es un nuevo tipo de empresa que no sea pequeña ni tenga costes elevados, sino que sea importante, esté dirigida profesionalmente y esté a la última en tecnología, marketing y gestión. Este tipo de empresa, mucho más que las exhortaciones, atraerá capacidad de gasto y reciclará el capital en la colectividad en que se incardina.

Integración en los clústers regionales

Las perspectivas más halagüeñas para el futuro desarrollo del centro de las ciudades se encuentran en los clústers regionales cercanos, es decir, en esos conjuntos de empresas afines que son específicos de una región pero competitivos a escala nacional e incluso mundial. Por ejemplo, los barrios céntricos pobres de Boston están próximos a un clúster de empresas de servicios financieros y otro de empresas de asistencia sanitaria de categoría internacional. South Central de Los Ángeles está al lado de un gigantesco clúster de ocio y de un gran complejo de servicios logísticos y de venta mayorista.

La posibilidad de acceso a un clúster competitivo es muy diferente y tiene unas consecuencias económicas mucho más amplias que la mera ventaja genérica de la proximidad a una gran área urbana dotada de una gran concentración de actividades. Los clústers competitivos crean dos ventajas potenciales. La primera está relacionada con la formación de empresas. Pueden crearse empresas proveedoras de suministros, componentes y servicios para aprovechar la proximidad de los barrios céntricos a múltiples clientes pertenecientes al clúster. Por ejemplo, Mexican Industries, de Detroit, se ha convertido en uno de los proveedores más apreciados de reposacabezas, apoyabrazos, *airbags* y otros componentes automovilísticos, gracias a que ha establecido estrechas relaciones con General Motors, Ford, Chrysler y Volkswagen of America. El año pasado, la empresa tenía más de 1.000 empleados, la mayoría de los cuales vivían en el centro de la ciudad, y sus ingresos superaron los 100 millones de dólares. Bing Steel, que tiene una plantilla de 44 personas y unas ventas de 57 millones de dólares, ha establecido relaciones similares, y suministra acero en láminas y en bobinas a la industria automovilística.

La segunda ventaja derivada de estos clústers es la posibilidad que ofrecen a las empresas de los barrios céntricos degradados de competir en productos y servicios afines. Por ejemplo, una empresa establecida en el centro de Boston podría valerse de la solidez de esta ciudad como centro de servicios financieros para ofrecer servicios adaptados a las necesidades de esos barrios, como por ejemplo, tarjetas de crédito aseguradas, factoraje y fondos de inversión, tanto dentro como fuera del centro

degradado de Boston y en otros lugares del país. El Boston Bank of Commerce es una institución muy apreciada por los habitantes del centro degradado de Boston, pues mantiene unos estrechos vínculos con ellos. Entre sus clientes hay muchas pequeñas entidades sin ánimo de lucro, como el Dimock Community Health Center de Roxbury, que tiene unos fondos de un millón de dólares. Hay muchas entidades sin ánimo de lucro, como Dimock, que tienen sus fondos inmovilizados en cuentas de ahorro de bajo rendimiento, porque carecen de la pericia y la dimensión adecuadas para atraer a los gestores profesionales de fondos. De todas formas, estas entidades, en conjunto, representan un capital sustancial. El Boston Bank of Commerce ha sabido ver la oportunidad que se le abre de aprovechar la confianza de que goza en su zona y la proximidad de gestores monetarios de categoría internacional, presentes en el clúster bostoniano de servicios financieros. La empresa está desarrollando un servicio de gestión de activos monetarios para entidades sin ánimo de lucro: agrupará los fondos de esos clientes y después contratará su gestión con empresas del clúster cercano.

Pocas de estas oportunidades se aprovechan en la actualidad. La mayoría de las empresas actuales situadas en el centro degradado de las ciudades no están orientadas a la exportación, y venden únicamente a su colectividad local, en vez de tratar de llegar a clientes de otras partes, o han concebido sus oportunidades básicamente en los términos definidos por los programas oficiales de compras preferentes. En consecuencia, las redes de contactos y las relaciones con las empresas vecinas están decepcionantemente subdesarrolladas. Son necesarias nuevas iniciativas del sector privado que permitan establecer esas conexiones y que hagan a los empresarios de los barrios céntricos degradados conscientes del valor que éstos tienen. La integración en los clústers regionales es, potencialmente, la ventaja competitiva más poderosa y sostenible a largo plazo. También tiene un gran efecto multiplicador de los esfuerzos de desarrollo: al enfocarse hacia la mejora de los clústers existentes y los de nueva creación, no hacia el apoyo de empresas o sectores aislados, las inversiones públicas y privadas en formación, infraestructura y tecnología pueden resultar beneficiosas simultáneamente para múltiples empresas.

Recursos humanos

La cuarta ventaja de los barrios céntricos degradados contradice unas cuantas falsedades sólidamente arraigadas en relación con la naturaleza de sus habitantes. La primera de ellas es que no quieren trabajar y prefieren vivir de la beneficencia que dedicarse a un trabajo productivo. Aunque existe una acuciante necesidad de abordar el problema de los que no están dispuestos a trabajar, los más son laboriosos y están deseando trabajar. Las empresas estadounidenses indican que en los barrios bajos han encontrado gente muy trabajadora para puestos de trabajo con salarios moderados (entre 6 y 10 dólares por hora) y que no requieren muchos estudios (por ejemplo, almaceneros, obreros empleados

en una cadena de producción, conductores de camión). Por ejemplo, hay una empresa de Dorchester, barrio pobre de Boston, que se dedica a hornear y adornar los pasteles que luego vende a los supermercados de la región. Atrae, y conserva, a trabajadores residentes en la zona a los que paga entre 7 y 8 dólares por hora (más aportaciones a pensiones y planes sanitarios). Su plantilla se compone de casi 100 trabajadores del barrio. La fidelidad a éste es uno de los factores que ha permitido que esta empresa pastelera tenga éxito.

Hay que reconocer que muchos de los puestos de trabajo que se ofrecen a los habitantes de los barrios céntricos degradados ofrecen escasas posibilidades de progreso. De todas formas, siguen siendo puestos de trabajo, y tanto los barrios como sus habitantes necesitan tener cerca de casa muchos más puestos de trabajo. Las propuestas de que los trabajadores se desplacen hasta los lejanos suburbios, o de que se vayan a vivir cerca de esos puestos de trabajo, subestiman las barreras que el tiempo de viaje y el nivel de capacitación relativo representan para los habitantes de los barrios humildes. Además, a la hora de decidir qué tipos de empresas son adecuados para ubicarse en el centro urbano degradado, resulta esencial tener una idea realista acerca de sus pobladores. Atraer a empresas de tecnología punta puede dar lugar a llamativos titulares en la prensa, pero resulta de escasa utilidad para aquéllos. Recordemos las diferentes experiencias de Alpha Electronics y de Matrix Exhibits. En el caso de Alpha, había un absoluto desparejamiento entre los trabajadores muy preparados que necesitaba la empresa y los disponibles en la colectividad local. Por el contrario, Matrix había analizado cuidadosamente las características de los trabajadores disponibles cuando creó su oficina de Atlanta. A diferencia de la sede central de Tennessee, que diseña y fabrica los expositores a medida de cada cliente, la oficina de Atlanta está especializada en alquilar módulos prefabricados, lo que requiere una mano de obra menos cualificada que se puede encontrar en los barrios bajos. Teniendo en cuenta los trabajadores disponibles que hay, los puestos de escasa cualificación son realistas y económicamente viables; representan el primer peldaño de la escalera económica para muchas personas que, de no ser por esos puestos, estarían paradas. Con el tiempo, la creación de puestos de trabajo desencadenará un proceso que aumentará la cualificación y los niveles salariales.

La segunda falsedad es que los únicos «empresarios» de los barrios degradados son los traficantes de drogas. De hecho, existe verdaderamente en esos barrios capacidad de emprender actividades lícitas, buena parte de la cual se ha canalizado hacia la prestación de servicios sociales. Por ejemplo, en el centro depauperado de Boston hay numerosos proveedores de servicios sociales, además de entidades benéficas y religiosas. Detrás de la creación y desarrollo de estas organizaciones se encuentran un amplio grupo de personas emprendedoras que han respondido a la intensa demanda local de servicios sociales y a las oportunidades de financiación ofrecidas por la Administración, las fundaciones y los patrocinadores del sector privado. El reto consiste en orientar parte de este talento y energía hacia la creación de empresas lucrativas y creadoras de riqueza.

La tercera falsedad es que las personas cualificadas de etnia minoritaria que se criaron en los barrios degradados o en sus inmediaciones han abandonado sus raíces. El actual y creciente número de directivos cualificados pertenecientes a minorías representa para los barrios populares una nueva generación de empresarios potenciales. Muchos de ellos han estudiado en las mejores universidades y han acumulado experiencia en las principales empresas del país. Aproximadamente 2.800 afroamericanos y 1.400 hispanos obtienen cada año el título de MBA, mientras que hace 20 años no pasaban de unas docenas. Miles de personas muy cualificadas de etnias minoritarias trabajan en empresas importantes como Morgan Stanley, Citibank, Ford, Hewlett-Packard y McKinsey & Company. Muchos de estos directivos han acumulado capacitación, contactos, capital y confianza personal y pueden empezar a pensar en fundar empresas en los barrios del centro o participar en ellas. Dos licenciados de la Harvard Business School, por ejemplo, han lanzado Delray Farms, con el objetivo de convertirla en una cadena nacional de pequeños supermercados dedicados a la venta de productos perecederos en barrios populares. Con un sustancial apoyo financiero del sector privado, Delray Farms ha abierto su primer establecimiento en Chicago, y tiene planes para abrir otros seis en el plazo de un año.

Las verdaderas desventajas de los barrios céntricos degradados

El segundo paso hacia una estrategia económica coherente consiste en ocuparse de las desventajas reales que tienen las empresas en los barrios céntricos degradados. El hecho inevitable es que esas empresas se enfrentan a mayores obstáculos que las demás. Buena parte de estos obstáculos los crean innecesariamente los poderes públicos. Si no se abordan las desventajas directamente, en vez de abordarlas por medios indirectos como subvenciones o mandatos, las ventajas competitivas de los barrios bajos se seguirán erosionando.

Suelo

Aunque en los barrios abundan los solares abandonados, buena parte de éstos no son económicamente utilizables. Reunir pequeños solares en parcelas utilizables puede resultar prohibitivamente costoso y esta operación se complica aún más por el hecho de que numerosos organismos municipales, estatales y federales tienen competencias sobre el suelo y se enfrentan entre sí para protegerlas. Por ejemplo, para levantar el centro comercial de Jeffrey Plaza en el South Side de Chicago hizo falta reunir 21 solares contiguos, lo que a su vez requirió ocho años de esfuerzos por parte de las autoridades. De la misma manera, los intentos de reconstrucción de la zona South Central de Los Ángeles después de los desórdenes de 1992 se han visto obstaculizados por el hecho de

que únicamente 9 de las 200 parcelas abandonadas o infrautilizadas tienen más de un acre [4.047 m^2]. (A efectos comparativos, un supermercado WalMart ocupa entre cuatro y seis acres de terreno). Cuando se culmina el proceso de concentración parcelaria, suelen ser necesarias labores de demolición y de limpieza medioambiental, aparte de prolongados procesos judiciales. Los promotores del sector privado y los bancos huyen de las zonas en que haya alguna posibilidad, por remota que sea, de que surjan problemas medioambientales, a causa de las leyes de responsabilidad punitiva.

Costes de construcción

El coste de la construcción en el centro es significativamente mayor que en los suburbios, debido a los costes y retrasos derivados de la logística, las negociaciones con las asociaciones de vecinos y las estrictas normas urbanísticas: planes restrictivos, normas arquitectónicas, autorizaciones, inspecciones, contratos sindicales obligatorios y reserva obligatoria de puestos de trabajo para minorías. Paradójicamente, a pesar de la desesperada necesidad de nuevos proyectos, la construcción en los barrios del centro está mucho más reglamentada que en las zonas suburbanas, lo cual es un legado de la antigua política intervencionista de los ayuntamientos y de la burocracia que se niega a desaparecer.

La incertidumbre que los procedimientos legales crean en los potenciales inversionistas es aún más perjudicial que los costes. Los directivos entrevistados en Boston, Los Ángeles y Chicago expresaron su frustración por tener que esperar entre tres y cinco años para obtener las aprobaciones y autorizaciones necesarias para construir, ampliar o modernizar edificios. Es innegable que la espera es costosa, pero la incertidumbre acerca del resultado de la solicitud o acerca del momento en que se producirá la decisión hace que resulte prácticamente imposible elaborar una estrategia financiera.

Otros costes

En comparación con los suburbios, los barrios céntricos tienen unos elevados costes de suministro de agua, gas y electricidad, retribución de los operarios, asistencia sanitaria, seguros, autorizaciones y demás tasas, impuestos inmobiliarios y de otro tipo, cumplimiento de la normativa de higiene y seguridad en el trabajo y exigencia de contratar a vecinos del barrio. Por ejemplo, Russer Foods, empresa industrial radicada en un barrio pobre de Boston, tiene una fábrica similar en el estado de Nueva York. Los gastos de la fábrica de Boston son superiores: un 55% los salarios de los trabajadores, un 50% los gastos de seguro sanitario de las familias, un 16% el seguro de desempleo, un 340% la factura del agua y un 67% la de la electricidad. Esto es lo que hace que las

empresas se mantengan alejadas de los barrios céntricos degradados, y reduce el nivel salarial. Algunos costes, como por ejemplo el de la retribución de los trabajadores, son iguales en toda la región o el estado. Otros, como los impuestos inmobiliarios, son iguales en toda la ciudad. No obstante, hay otros costes, como el de los seguros de los inmuebles, que son específicos de los barrios bajos. Todos ellos son devastadores para el mantenimiento de las frágiles empresas de esos barrios y para atraer a nuevas empresas.

Lamentablemente, la realidad es que muchas ciudades, al tener una mayor proporción de vecinos que dependen de la beneficencia, los salarios de inserción social, los programas de seguridad social y otro tipo de programas de asistencia, necesitan un mayor gasto público y, por tanto, tienen unos impuestos de sociedades más elevados. La carga fiscal resultante alimenta un círculo vicioso, que ahuyenta a más empresas y al mismo tiempo grava con impuestos cada vez mayores a las que se quedan. Las autoridades municipales se han mostrado remisas a eliminar organizaciones burocráticas y sindicales atrincheradas, así como a suprimir organismos públicos ineficaces y anticuados, todo lo cual eleva indebidamente los costes de la ciudad.

Por último, el exceso de reglamentación no solo eleva los costes de construcción y de otro tipo, sino que también menoscaba prácticamente todas las facetas de la vida empresarial en los barrios, desde la colocación de un toldo sobre el escaparate de una tienda hasta la utilización de una carretilla para hacer obras de mejora en el establecimiento. La reglamentación también interfiere en la actividad emprendedora, actuando como una formidable barrera contra la creación de pequeñas empresas. Las prácticas restrictivas en la concesión de licencias y autorizaciones, el elevado coste de éstas y las arcaicas reglamentaciones de seguridad e higiene levantan obstáculos que impiden la entrada de la clase de empresas que por lógica son adecuadas para la creación de empleo y de riqueza en los barrios degradados.

Seguridad

La realidad y la percepción de la delincuencia son un gran obstáculo que dificulta el desarrollo económico urbano. En primer lugar, los delitos contra la propiedad elevan los costes. Por ejemplo, Shops at Church Square, centro comercial situado en un barrio degradado de Cleveland, Ohio, gasta por pie cuadrado dos dólares más que un centro suburbano equivalente en guardias de seguridad, iluminación y limpieza, lo cual incrementa los costes en más de un 20%. En segundo lugar, los delitos contra las personas —empleados y clientes— minan la voluntad de trabajar y de comprar, respectivamente, en los establecimientos de los barrios degradados y restringen el horario de apertura. El temor a la delincuencia es una de las principales razones de que las empresas, al abrir nuevas instalaciones, no lo hagan en los barrios degradados y de

que las empresas que estaban ubicadas en ellos los abandonen. En la actualidad, la policía dedica la mayor parte de sus recursos a vigilar las zonas residenciales, por lo que las zonas comerciales e industriales quedan muy descuidadas.

Infraestructura

La planificación de la infraestructura del transporte, que en la actualidad se centra principalmente en el desplazamiento de las personas para ir a la compra y al trabajo, debería centrarse en la misma medida en el desplazamiento de las mercancías y en la facilidad de las operaciones comerciales. Los aspectos más importantes del nuevo modelo económico —la importancia de la ubicación de los barrios céntricos degradados, las conexiones entre las empresas de éstos y los clústers regionales, y el desarrollo de empresas orientadas a la exportación— requieren la existencia de sólidos lazos logísticos entre las empresas ubicadas en los barrios céntricos y la economía del entorno. Por desgracia, la infraestructura económica de los barrios ha caído en deterioro. La capacidad de las carreteras, el número y la colocación de las entradas y salidas de las autopistas, las comunicaciones con la zona de negocios y el acceso a los ferrocarriles, aeropuertos y redes logísticas regionales son inadecuados.

Personal

Como su nivel medio de estudios es bajo, muchos vecinos de los barrios degradados carecen de cualificación para trabajar en ocupaciones que no sean las más elementales. Para empeorar las cosas, las oportunidades de empleo de los trabajadores menos cualificados han descendido notablemente. En Boston, entre 1970 y 1990, por ejemplo, el porcentaje de puestos de trabajo para personas sin bachillerato descendió del 29% al 7%, mientras que el porcentaje de los puestos de trabajo para universitarios pasó del 18% al 44%. La tasa de desempleo de los afroamericanos varones de entre 16 y 64 años con nivel de estudios inferior al bachillerato ascendió en las principales ciudades del noreste de EE UU del 19% en 1970 al 57% en 1990.

Dirección

Los jefes de la mayoría de las empresas de los barrios deprimidos carecen de estudios de dirección empresarial. Sin embargo, este problema no es exclusivo de esos barrios; es un problema que afecta a todas las empresas pequeñas. Muchas personas con prolongada experiencia laboral, pero con escasa o ninguna formación económica, fundan empresas. Las empresas de los barrios deprimidos, al carecer de directores bien preparados, experimentan una serie de problemas que son similares a los que afectan a muchas otras

empresa pequeñas: deficiencias en el desarrollo de estrategias, en la segmentación del mercado, en la evaluación de las necesidades de los clientes, en la introducción de la informática, en el diseño de procesos, en el control de costes, en la obtención o reestructuración de la financiación, en la relación con entidades financieras y organismos oficiales, en la elaboración de planes empresariales y en la formación del personal. Los centros de enseñanza de los barrios degradados suelen ofrecer cursos de gestión, pero su calidad es desigual y los directores están demasiado ocupados para poder asistir a esos cursos.

Capital

El acceso al mercado de capitales representa una formidable barrera que dificulta la creación de empresas y su crecimiento en los barrios céntricos degradados. En primer lugar, la mayoría de las empresas de esos barrios siguen sufriendo un deficiente acceso a la financiación mediante créditos, debido a la poca atención que los bancos les han prestado siempre. Incluso en las mejores circunstancias, los créditos a las pequeñas empresas sólo resultan marginalmente rentables para los bancos, ya que el coste de las operaciones es elevado en relación con el montante de éstas. Muchos bancos siguen dando créditos a empresas pequeñas únicamente para atraer sus depósitos y para poder colocarles otros productos más rentables.

El Gobierno federal ha hecho varios intentos de resolver el problema crediticio al que se enfrentan las empresas de los barrios deprimidos. Como resultado de leyes como la Ley de Reinversión Social, promulgada para evitar discriminaciones en la concesión de créditos, los bancos han empezado a prestar más atención a los barrios bajos. En Boston, por ejemplo, los bancos más importantes compiten encarnizadamente para colocar préstamos en esos barrios, y algunos afirman que consiguen beneficios con esas actividades. Por otra parte, los proyectos de financiación directa del Gobierno han resultado ser ineficaces. La proliferación de consorcios crediticios públicos y cuasi públicos ha llevado a la fragmentación, a la confusión del mercado y a la duplicación de gastos generales. Estas entidades, muchas de las cuales tienen elevados costes, mucha burocracia y gran aversión por el riesgo, han detraído a las instituciones del sector privado un volumen de financiación crediticia que les hubiera dado ventajas de escala. Al final, ha resultado perjudicado el desarrollo de una experiencia de calidad del sector privado con relación a la financiación de empresas de barrios deprimidos.

En segundo lugar, los recursos propios son escasos. Los empresarios de los barrios céntricos degradados suelen carecer de ahorros personales o familiares y de contactos a los que recurrir en busca de capital. Las inversiones institucionales en empresas pertenecientes a minorías son escasas, esos inversores se han desentendido prácticamente de las oportunidades de negocio de los barrios deprimidos.

Actitudes

Un último obstáculo al que tienen que enfrentarse las empresas de los barrios deprimidos son las actitudes contrarias a la empresa en general. Algunos trabajadores tienen a las empresas por explotadoras, opinión que garantiza unas malas relaciones entre ellos y la dirección. Igualmente perjudiciales son las actitudes contrarias a la empresa mantenidas por los líderes vecinales y los activistas sociales. Estas actitudes son el legado de una lamentable historia de tratos vejatorios a los trabajadores, desapariciones de empresas y daños al medio ambiente. En cualquier caso, aferrarse en la actualidad a estas opiniones es contraproducente. Con frecuencia, los líderes sociales estiman, equivocadamente, que las empresas son un medio de satisfacer directamente las necesidades de la colectividad; por lo tanto, tienen unas expectativas poco realistas acerca de la labor social de la empresa. Por ejemplo, algunas empresas interesadas en instalarse en los barrios degradados de Boston desestimaron esa posibilidad porque se les exigía que construyeran campos de juego, financiaran becas y dejaran la contratación y formación de los trabajadores en manos de los colectivos vecinales. Estas exigencias a las empresas instaladas o a otras que pudiesen instalarse en el futuro, raramente ayudan a los barrios; lo más habitual es que encaminen a las empresas —y a los puestos de trabajo— hacia otra parte.

La exigencia de pagos y aportaciones para la obtención de aprobaciones y la provocación de sentimientos antiempresariales son instrumentos políticos que dieron resultados cuestionables en el pasado, cuando los propietarios tenían menos margen de maniobra a la hora de elegir el lugar en el que ubicar sus empresas. En el medio actual, cada vez más competitivo, estas tácticas únicamente sirven para detener el crecimiento económico.

Nuevas funciones y responsabilidades en el desarrollo de los barrios céntricos degradados

Para superar las desventajas de los barrios deprimidos y potenciar sus ventajas intrínsecas se va a requerir la participación y contribución de las empresas, de las autoridades y de las entidades sociales. Todas ellas van a tener que abandonar creencias y métodos muy arraigados. Todas ellas tendrán que estar dispuestas a aceptar un modelo nuevo basado en la perspectiva económica, no en la social. El punto central del nuevo modelo tendrá que ser el sector privado, no el sector público ni las organizaciones de servicios sociales. (Ver tabla 10.1).

La nueva función del sector privado

El modelo económico plantea al sector privado el reto de asumir el papel protagonista. No obstante, dicho sector debe primero adoptar nuevas actitudes hacia los barrios céntricos degradados. La mayoría de las iniciativas del sector privado están impulsadas por los planes de intervención prioritaria o por motivos humanitarios. Tales actividades nunca van a poder sostenerse por sus propios medios en el mercado. Es inevitable, pues, que acaben provocando mayor desconfianza. El sector privado será más eficaz si se centra en lo que mejor sabe hacer: crear y sostener empresas económicamente viables que se apoyen en una verdadera ventaja competitiva. Debería perseguir cuatro oportunidades inmediatas al asumir su nueva función.

TABLA 10.1
Desarrollo económico de los barrios céntricos degradados

Modelo nuevo	**Modelo antiguo**
Económico: crear riqueza	Social: redistribuir la riqueza
Sector privado	Organizaciones gubernamentales y de servicio social
Empresas rentables	Empresas subvencionadas
Integración en la economía regional	Aislamiento respecto a la economía circundante
Empresas orientadas a la exportación	Empresas que atienden al mercado local
Minorías cualificadas y con experiencia comprometidas en la creación de empresas	Minorías cualificadas y con experiencia comprometidas en el sector de servicios sociales
Participación de instituciones ordinarias del sector privado	Creación de instituciones especiales
Las desventajas de los barrios degradados se atacan directamente	Las desventajas de los barrios degradados se compensan con subvenciones
Los poderes públicos se centran en mejorar el entorno económico	Los poderes públicos se implican directamente en la prestación de servicios o la financiación

Crear y ampliar la actividad empresarial en los barrios degradados

La aportación más importante que pueden hacer las empresas a los barrios pobres consiste, simplemente, en hacer negocios en ellos. Esos barrios tienen potencial de negocio, potencial que no se está aprovechando. Las empresas y los empresarios deberían tratar de identificar y aprovechar esas oportunidades, que se basan en las verdaderas ventajas de los barrios. En particular, las empresas minoristas, las de franquicias y las de servicios financieros tienen oportunidades inmediatas. Las franquicias constituyen un modelo especialmente atractivo para las iniciativas empresariales de los barrios deprimidos porque no solo ofrecen una estructura empresarial, sino también formación y apoyo.

Hay que aprender de los errores que muchas empresas de fuera han cometido en las zonas urbanas degradadas. Uno de esos errores es el de no adaptar los bienes y servicios ofrecidos a las necesidades del mercado. Las necesidades y las preferencias de ese

mercado son bastante diferentes, como ha reconocido, por ejemplo, Goldblatt Brothers. Esta empresa minorista de Chicago es consciente de que sus clientes de los barrios deprimidos compran para satisfacer necesidades inmediatas y ha adaptado la planificación del aprovisionamiento y venta de las mercancías a los hábitos de sus clientes. Por ejemplo, a diferencia de la mayoría de los establecimientos, que ofrecen la ropa de invierno en otoño, Goldblatt Brothers lo hace en invierno.

Otro error habitual consiste en no establecer relaciones con la colectividad y no contratar a personas del vecindario. Contratando a vecinos del barrio se incrementa la fidelidad de los clientes, y, por otra parte, aquéllos pueden ayudar a las empresas a adaptar sus productos. Hay datos que apuntan a que las empresas consideradas como integradas en el barrio tienen menos problemas de seguridad, vivan o no vivan en él sus dueños. Por ejemplo, Americas' Food Basket contrata a personas del barrio y tiene reputación de ser buena ciudadana. La dirección indica que, gracias a ello, no necesita guardias de seguridad y que los vecinos suelen llamar si han visto algo raro.

Las empresas han descubierto algunas otras tácticas eficaces para ocuparse de la seguridad. Por ejemplo, las concentraciones grandes de empresas permiten repartir los costes de seguridad y refuerzan las percepciones de seguridad. MetroTech, complejo de empresas auxiliares que prestan servicio a la cercana Wall Street, está en una zona que tiene altos índices de pobreza y delincuencia, junto a los edificios federales del centro de Brooklyn. Los promotores crearon un polígono de 18 acres [7,3 ha] que pudiese acoger a una superficie de oficinas de entre cuatro y ocho millones de pies cuadrados [370.000-740.000 m^2]. El complejo es tan grande que los arrendatarios únicamente pagan 33 centavos por pie cuadrado por el servicio de seguridad privada permanente. Como la infraestructura de transporte influye en la sensación de seguridad en los desplazamientos, MetroTech consiguió que el ayuntamiento renovase las estaciones de metro y pusiese una comisaría de policía cerca del complejo. El índice de delincuencia es muy bajo, y MetroTech tiene todo el espacio ocupado por importantes instituciones financieras.

En otros casos, las empresas se han organizado en forma de asociaciones para incrementar la eficacia de la seguridad y para repartir los costes. Las asociaciones trabajan en estrecha colaboración con la policía y con los vecinos para identificar y solucionar los problemas de seguridad. En algunas ciudades se han establecido distritos gestionados por los vecindarios —como los numerosos Distritos de Mejora Empresarial de Nueva York— para financiar servicios adicionales de seguridad y de otro tipo.

Establecer relaciones de negocios con las empresas de los barrios céntricos degradados
Mediante la creación de empresas conjuntas o el establecimiento de relaciones cliente-proveedor, las empresas situadas en otros lugares ayudarán a las de los barrios deprimidos, animándolas a exportar y obligándolas a ser competitivas. A largo plazo, las dos partes saldrán beneficiadas. Por ejemplo, AB&W Engineering, fabricante de transformados metálicos de Dorchester, ha establecido una estrecha relación de trabajo

con General Motors. GM ha prestado a AB&W apoyo de gestión y un sistema de pedidos informáticos, y ha asignado un gran volumen de negocios a AB&W. A cambio, AB&W se ha convertido en un proveedor fiable y de alto rendimiento. Estas relaciones, que no se basan en la caridad, sino en el interés recíproco, son relaciones sostenibles; todas las empresas importantes deberían desarrollar relaciones de este tipo.

Orientar las ayudas menos hacia los servicios sociales y más hacia la colaboración con las empresas

Son innumerables las empresas que donan millones de dólares todos los años a entidades que prestan servicios sociales en los barrios deprimidos. Sin embargo, esos esfuerzos filantrópicos serían más eficaces si también se orientaran a la creación de planes de colaboración empresarial que, a la larga, redujesen la necesidad de los servicios sociales.

En primer lugar, las empresas podrían hacer mucho en el campo de la formación. El sistema actual de formación laboral de Estados Unidos es ineficaz. Los programas de formación están fragmentados, son costosos y no están conectados con las necesidades de la industria. Muchos programas preparan a las personas que los siguen para puestos de trabajo inexistentes y sectores económicos que no tienen perspectivas de crecimiento. Aunque la reforma de la formación requerirá la ayuda pública, el sector privado debe determinar cómo y adónde se destinarán los recursos para que se satisfagan las necesidades de personal de las empresas locales y regionales. En última instancia, son las empresas, no la Administración, las que deberían aprobar todos los programas de formación en función de los criterios relevantes y de la probable existencia de puestos de trabajo.

Se podrían crear programas de formación dirigidos por el sector privado y articulados en torno a los clústers económicos de los barrios deprimidos (en Boston, por ejemplo, restaurantes, servicios alimentarios y elaboración de alimentos) y de la economía regional cercana (en Boston, los servicios financieros y la asistencia sanitaria). Las asociaciones sectoriales o comerciales, con el auxilio de los incentivos públicos, podrían patrocinar programas propios de formación en colaboración con las instituciones educativas locales.

Los programas que ayudan a los jóvenes de los barrios degradados en el paso de los estudios al trabajo también podrían aprovechar la existencia de clústers regionales. El proyecto ProTech, de Boston, prepara a los estudiantes de instituto para ocupar puestos de aprendiz en empresas de servicios sanitarios. En el programa se combina la enseñanza en el aula con la formación en internado durante el curso escolar y durante el verano, a partir del primer curso de instituto. El proyecto ProTech se está ampliando a otros clústers, como el del agua, gas y electricidad y el de otros servicios financieros.

En segundo lugar, el sector privado podría conseguir una influencia igualmente trascendente si ofreciese ayuda de gestión a las empresas de las zonas urbanas degradadas. Al igual que ocurre con la formación, los actuales programas financiados u

organizados por el sector público son inadecuados. Las empresas de fuera tienen mucho que ofrecer a las de los barrios del centro: talento, conocimientos prácticos y contactos. Un método para mejorar la competencia de los directores consiste en crear redes de contactos con las empresas de la economía regional que forman parte del mismo clúster (clientes, proveedores y empresas afines) o que son expertas en el área de que se trata. Una empresa del centro urbano podría formar equipo con un proveedor o cliente de la misma región, el cual le ayudaría en tareas de gestión; también, un consorcio de empresas duchas en una disciplina, la informática por ejemplo, podría facilitar asistencia a las empresas de los barrios céntricos que necesitasen actualizar sus sistemas.

Las asociaciones profesionales podrían desarrollar programas de asesoramiento para los directivos de los barrios deprimidos. Las facultades y escuelas universitarias podrían desarrollar programas breves y prácticos, diseñados a medida, o podrían ayudar a las empresas de esos barrios a través de programas de estudios sobre el terreno. La Harvard Business School, por ejemplo, ofrece un curso en el que equipos de estudiantes de MBA se emparejan con empresas de barrios deprimidos. Estamos promoviendo el desarrollo de programas de este tipo en otros lugares.

Adoptar el modelo adecuado para las inversiones en recursos propios

La comunidad inversionista —sobre todo, los inversores de capital riesgo— deben estar convencidos de la viabilidad de la inversión en zonas urbanas degradadas. Hay un pequeño, pero creciente, número de proveedores de capital orientados a las minorías (aunque ninguno se centra específicamente en los barrios degradados). El modelo que ha de regir las inversiones realizadas en esos barrios es seguramente distinto del conocido modelo a que se ajustan las inversiones de capital riesgo en empresas principalmente tecnológicas. Se parece más a los fondos de capital que operan en las economías emergentes de Rusia o Hungría, que invierten en negocios más corrientes, aunque potencialmente rentables, como son los supermercados y las lavanderías. En última instancia, las empresas de los barrios deprimidos que sigan los principios de la ventaja competitiva rendirán a los inversores unos beneficios adecuados, sobre todo si se ven ayudadas por los oportunos incentivos, como por ejemplo exenciones fiscales para los dividendos y las plusvalías de las empresas que cumplan ciertos requisitos.

La nueva función de los poderes públicos

Hasta la fecha, los poderes públicos han asumido las responsabilidad principal en la revitalización económica de los barrios deprimidos. Los programas existentes a nivel federal, estatal y local, dirigidos a crear puestos de trabajo y atraer empresas, son fragmentarios y parciales, en el mejor de los casos. Aún peor, estos programas se han

basado en subvenciones y mandatos, en vez de hacerlo en las realidades del mercado. Si no se encuentran nuevas formas de abordar la cuestión, los barrios céntricos degradados seguirán consumiendo los fondos de las arcas públicas, cada vez más menguadas.

Es innegable que los barrios bajos tienen a sus espaldas una larga historia de discriminación. No obstante, si los poderes públicos han de impulsar el avance, la fórmula no consiste en mirar atrás. Pueden asumir una función mucho más eficaz si apoyan al sector privado en las nuevas iniciativas económicas. Deben modificar el foco de su atención y, abandonando la vía de la intervención directa, promover un entorno favorable para los negocios. Esto no quiere decir que no hagan falta fondos públicos, sino que se deben emplear de forma que no distorsionen los incentivos empresariales, centrándose por el contrario en la creación de una infraestructura que apoye de verdad a las empresas realmente rentables. Los poderes públicos locales, estatales y federales deberían fijar su atención en cuatro metas al asumir su nueva función.

Dirigir los recursos hacia las áreas más necesitadas

La crisis de los barrios degradados de nuestras ciudades exige que sean los primeros en recibir ayudas públicas. Podría pensarse que esto es una obviedad, pero el hecho es que muchos programas de infraestructura, prevención de la delincuencia, limpieza medioambiental, promoción inmobiliaria y compras preferentes distribuyen sus fondos atendiendo a razones electorales y políticas. Por ejemplo, la mayor parte del gasto en infraestructuras de transporte se destina a la creación de áreas suburbanas aún más atractivas. Además, la mayoría de los programas de compras preferentes de la Administración no destinan su ayuda a empresas ubicadas en barrios de bajo nivel de renta.

Las inversiones que fomentan el potencial económico de los barrios deprimidos deberían recibir prioridad. Por ejemplo, el dinero destinado al programa medioambiental del Superfondo debería gastarse en los barrios céntricos degradados que tienen un elevado nivel de desempleo, no en zonas residenciales en las que el nivel de desempleo es muy reducido. Habría que orientar las mejoras de infraestructura de modo que permitiesen lograr que las áreas degradadas de las ciudades resultasen más atractivas para las empresas. Los recursos para la prevención de la delincuencia deberían destinarse a los barrios que tienen elevados índices de delincuencia. Gastar el dinero federal, estatal y local de esta manera traerá consigo una ventaja adicional: se aliviarán los más acuciantes problemas sociales, con lo que se reduciría el gasto en servicios sociales.

Lamentablemente, los criterios que dan derecho a participar en los actuales programas de ayudas públicas no están pensados para canalizar los recursos a los lugares en que más falta hacen. Los programas de compras preferentes ayudan a las empresas atendiendo a la raza, etnia o sexo de sus propietarios, en vez de respaldarlas en función de la necesidad económica. Además de no canalizar recursos a los barrios pobres, estas distinciones por razón de etnia o de sexo refuerzan estereotipos y actitudes inadecuados,

crean animadversión e incrementan el riesgo de que los programas sean manipulados en beneficio de destinatarios para los que no estaban pensados. La ubicación en una zona económicamente necesitada y la contratación de un porcentaje significativo de vecinos de esa zona deberían ser el criterio que diese derecho a participar en los programas de preferencias y ayudas oficiales. Si se centrara el foco de atención en la necesidad económica, sería más fácil implicar a todos los segmentos del sector privado en la solución de los problemas de los barrios degradados.

Incrementar el valor económico de los barrios deprimidos como sede de empresas

Para estimular el desarrollo económico, los poderes públicos deben reconocer que forman parte del problema. En la actualidad, sus prioridades suelen resultar contraindicadas para las necesidades empresariales. Se deberían eliminar los costes desfasados y artificiales inducidos por las disposiciones oficiales, si se quiere que los barrios deprimidos sean una ubicación adecuada para las empresas. Para lograrlo será necesario reformar las propuestas y programas en una amplia gama de áreas. Empiezan a apreciarse indicios de que es posible superar los costes reglamentarios autoinfligidos. Tenemos el ejemplo de la Comisión de Estudio de las Reglamentaciones de Indianapolis. En solo dos años ha acabado con el monopolio de los taxis, ha simplificado la concesión de autorizaciones de construcción y ha eliminado una amplia gama de reglamentos innecesarios.

De hecho, hay numerosas posibilidades de reforma. Por ejemplo, podría adoptarse una política orientada a la eliminación de los cuantiosos sobrecostes que en cuestión de terrenos y edificios penalizan a las empresas de los barrios céntricos degradados. Las actuales subvenciones para alquileres generan el riesgo de atraer a empresas para las cuales la ubicación en esos barrios no ofrece ningún valor económico. Por el contrario, el objetivo debería ser ofrecer solares preparados para la construcción a precios de mercado. Una entidad pública podría encargarse de concentrar las parcelas de terrenos y subvencionar la demolición, la limpieza medioambiental y el resto de los costes. Esta misma entidad podría simplificar todos los trámites del proceso: zonificación, permisos, inspecciones, etc.

Este tipo de políticas tendrán que avanzar más en el aspecto medioambiental. Un creciente número de ciudades, como Detroit, Chicago, Indianapolis, Minneapolis y Wichita, han promovido con gran acierto la mejora de las áreas urbanas donde hay ruinas industriales, flexibilizando las normas de limpieza medioambiental en función del uso que se vaya a dar al suelo, indemnizando a los propietarios del terreno por los costes adicionales si se descubre contaminación en un solar después de las labores de limpieza y ayudando a financiar los costes de limpieza y reurbanización.

Los organismos públicos también podrían adoptar una visión más estratégica en el desarrollo de infraestructuras de transporte y comunicaciones, que serviría para facilitar una fluida circulación de bienes, trabajadores, clientes y proveedores hacia y desde los

barrios deprimidos. Dos proyectos de Boston sirven de ejemplo: un nuevo enlace que conecta los barrios céntricos con la autopista de peaje de Massachusetts, que a su vez sirve para conectarse con las áreas colindantes y con el resto del país; y un acceso directo por carretera al túnel del puerto, que conecta con el aeropuerto internacional Logan. Aunque son de poca cuantía, ambos proyectos están estancados porque las autoridades municipales no tienen una visión clara de su importancia económica.

Ofrecer programas y servicios de desarrollo económico mediante las instituciones ordinarias del sector privado

Ha habido siempre tendencia a recurrir a pequeñas organizaciones vecinales, a entidades cuasi públicas y a entidades especiales —como los bancos de desarrollo social y las sociedades especializadas en la inversión en pequeñas empresas— para que proporcionasen capital y servicios empresariales. Las instituciones de servicio social tienen una función que desempeñar, pero no es ésta. Con contadas excepciones, las organizaciones sin ánimo de lucro o pertenecientes a la Administración no pueden ofrecer a las empresas importantes una formación, asesoramiento y apoyo de la misma calidad que aquellas que trabajan habitualmente en el sector privado. En comparación con entidades del sector privado como son los bancos comerciales y las instituciones de capital riesgo, las entidades especiales y sin ánimo de lucro se ven agobiadas por unos elevados gastos generales; tienen dificultades para atraer y conservar a gente de primera fila, para pagar unos sueldos competitivos o para ofrecer la oportunidad de ganar una amplia experiencia en el trato con empresas importantes.

Pensemos en la financiación. Los gobernantes deben crear las condiciones necesarias para que las instituciones financieras privadas que operan en el resto de la economía concedan préstamos a las empresas de los barrios deprimidos e inviertan en ellas de manera rentable. Los esfuerzos para eliminar la discriminación son esenciales, pero no bastan. La financiación debe ser rentable, puesto que de lo contrario las instituciones del sector privado nunca mostrarán el entusiasmo necesario para desarrollar esas zonas de manera enérgica. Algunas entidades crediticias convencionales afirman que la razón de que los préstamos no les resulten rentables en dichos barrios no es el porcentaje de impagados, como suele suponerse, sino los elevados costes que acarrea el encontrar clientes y materializar los préstamos en estas áreas céntricas degradadas. Los poderes públicos deberían atacar este problema de costes directamente con una mejor información y con una flexibilización de los requisitos burocráticos. Además, podría ofrecer incentivos directos, dando a los bancos un tanto por cada operación, en vez de una garantía de reembolso por los préstamos empresariales cualificados que se cierren en los barrios deprimidos. Este sistema animaría a los bancos a conceder y mantener buenos créditos, en lugar de destinar fondos a préstamos fallidos para satisfacer las cuotas obligatorias de créditos por razón de raza, origen étnico o sexo.

La manera más eficaz de que la inversión en créditos y en capital llegue a los barrios que la necesitan consiste en hacer participar al sector privado. Los recursos que actualmente se dirigen a la financiación pública o semipública estarían mejor utilizados si se canalizasen a través de otras instituciones financieras particulares o si se destinasen a la recapitalización de los bancos pertenecientes a minorías que centran su atención en los barrios degradados, siempre y cuando hubiese inversionistas del sector privado dispuestos a igualar esas inversiones. Los bancos pertenecientes a minorías que conocen mejor el mercado de esos barrios podrían conseguir una ventaja competitiva haciéndose expertos en créditos a empresas instaladas en ellos.

Al igual que ocurre con los créditos, la mejor forma de incrementar la oferta de capitales permanentes para las empresas de los barrios deprimidos consiste en ofrecer al sector privado incentivos que induzcan al sostenimiento de empresas económicamente viables. Un sistema consistiría en que las autoridades federales y estatales eliminasen el impuesto sobre las plusvalías y los dividendos de las inversiones permanentes en empresas o filiales domiciliadas en barrios bajos y cuya plantilla tenga o supere cierto porcentaje de «autóctonos». Estos incentivos fiscales, que se basan en la premisa del beneficio, pueden desempeñar una función esencial en la aceleración de las inversiones del sector privado. Las fuentes de capital del sector privado únicamente se sentirán atraídas a realizar inversiones en los barrios deprimidos cuando se fomente la creación de empresas verdaderamente rentables.

Armonizar los incentivos de los programas oficiales con los principios económicos auténticos

Armonizar los incentivos con los principios de la economía debería ser el objetivo de todos los programas públicos. En la actualidad, la mayoría de los programas no aprobaría ese examen. Por ejemplo, los programas de compras preferentes aseguran a las empresas un volumen de negocios. Al igual que otras formas de proteccionismo, disminuyen la motivación y retrasan la mejora de los costes y de la calidad. Un informe de la Oficina General de Contabilidad de 1988 puso de manifiesto que un 30% de empresas bajaban la persiana en el plazo de seis meses después de abandonar el programa preferencial de compras de la Asociación de la Pequeña Empresa. Otro 58% de las empresas afirmaban que la retirada del apoyo de la Asociación había tenido un efecto devastador sobre ellas. Para alinear los incentivos con los resultados económicos, se deberían reformar los programas preferenciales de modo que exigiesen una cantidad cada vez mayor de operaciones no obligatorias.

Las subvenciones directas a las empresas no dan resultado. Los fondos públicos deberían orientarse hacia la concentración parcelaria, el incremento de la seguridad, la limpieza medioambiental y otras inversiones que mejoren el clima de los negocios. A las empresas les correspondería, a partir de ese momento, adoptar sus decisiones en función del auténtico beneficio.

La nueva función de las organizaciones sociales

Recientemente, se ha observado una renovada actividad entre las organizaciones sociales para participar directamente en el desarrollo de las empresas. Esas organizaciones pueden y deben desempeñar una importante función de apoyo en este proceso. No obstante, es fundamental una estrategia adecuada, y muchas organizaciones sociales tendrán que modificar radicalmente su forma de operar. Aunque resulta difícil elaborar un conjunto general de recomendaciones para un grupo tan variado de entidades, éstas deben guiarse por cuatro principios en el desempeño de su nuevo papel.

Identificar y aprovechar sus puntos fuertes

Como cualquier otro agente económico, las organizaciones sociales tienen que identificar sus peculiares ventajas competitivas y participar en el desarrollo económico en función de una evaluación realista de sus capacidades, recursos y limitaciones. Han desempeñado una función muy necesaria en los programas de servicios sociales, viviendas económicas e infraestructuras cívicas. No obstante, aunque hayan tenido unos cuantos éxitos destacables, la inmensa mayoría de las empresas que pertenecen a organizaciones sociales o que están administradas por ellas han fracasado. Y es que la mayor parte de éstas carecen de las capacidades, actitudes e incentivos necesarios para asesorar, prestar dinero o dirigir a empresas importantes. Se manejaban bien en la promoción de viviendas económicas, actividad en la que había sustanciales subvenciones públicas y un vacío de capacidad institucional. Sin embargo, a la hora de financiar y apoyar el desarrollo de empresas con ánimo de lucro, las organizaciones sociales no pueden competir con las instituciones existentes en el sector privado.

Además, las organizaciones sociales tienden, por su naturaleza, a centrarse en las iniciativas emprendedoras de los propios vecinos: pequeñas empresas de comercio o servicios que suelen pertenecer a gente del barrio. Los recursos relativamente limitados de esas organizaciones, así como su concentración en vecindarios relativamente pequeños, no son el mejor bagaje para el desarrollo de empresas más importantes, que tanta falta hacen para la revitalización económica de los barrios.

Por último, los imperativos competitivos de la actividad económica lucrativa plantearán, inevitablemente, conflictos a las organizaciones sociales que se deben a la colectividad. Rechazar a residentes de barrio en favor de forasteros más cualificados, respaldar las reducciones de plantilla que sean necesarias o los despidos de los trabajadores que no rinden como es debido, utilizar los mejores solares para la instalación de empresas en vez de destinarlos a usos sociales, o aprobar grandes salarios para los empresarios y directivos que tengan éxito son únicamente algunas de las

decisiones necesarias. Si tenemos en cuenta que las raíces de estas organizaciones se encuentran en la satisfacción de las necesidades sociales de los barrios, resulta evidente que para ellas será difícil dar a los beneficios prioridad sobre su misión tradicional.

Trabajar para cambiar las actitudes de los trabajadores y vecinos

Las organizaciones sociales tienen la ventaja de que conocen íntimamente los barrios, y pueden usar esa ventaja par promover el desarrollo empresarial. Pueden ayudar a crear un entorno hospitalario para las empresas esforzándose por modificar las actitudes de los trabajadores y de los vecinos en general y por superar la oposición infundada contra las nuevas empresas. Por ejemplo, cuando BayBank quiso abrir una nueva sucursal en Dorchester, resultó esencial la cooperación de una institución local de desarrollo social para suavizar las relaciones con unos cuantos vecinos críticos y muy ruidosos que podrían haber demorado el proyecto o incluso haber espantado al banco.

Crear sistemas de preparación para el trabajo y de referencias

Las organizaciones sociales pueden desempeñar una función activa en la preparación, selección y recomendación de personal para las empresas locales. Muchos de los habitantes de los barrios degradados tienen necesidad acuciante de una formación que los disponga para el trabajo, cuestión en la que se incluye la comunicación, el desarrollo y las prácticas laborales. Las organizaciones sociales con su íntimo conocimiento del vecindario, están muy bien preparadas para ofrecer este servicio en estrecha colaboración con la industria. La Liga Urbana de Massachusetts Este, por ejemplo, ha aceptado este reto y ha creado un nuevo Centro de Recursos de Empleo, que facilita a los trabajadores tanto una formación general como instrucción sobre materias específicas, como por ejemplo servicio al cliente, entrevistas y comunicación oral y escrita.

Las organizaciones sociales también ayudan a los habitantes de los barrios céntricos degradados desarrollando activamente sistemas de selección y referencias. Es verdad que algunas empresas situadas en esos barrios no contratan a muchos vecinos. Las razones son variadas y complejas, pero al parecer giran en torno a las malas experiencias que los propietarios han tenido con ciertos empleados: actitud inadecuada, absentismo, reclamación por lesiones fingidas, consumo de drogas. Un estudio del barrio deprimido de Red Hook (Brooklyn) indica la importancia que tienen las redes sociales —redes que frecuentemente no existen en los barrios bajos— como sistemas de referencias laborales informales.[109] El estudio descubrió que una entidad de desarrollo local, la South Brooklyn LDC, había ayudado mucho a los vecinos del barrio a conseguir trabajo, gracias a las relaciones que había establecido con empresas de las inmediaciones, a las que recomendaba candidatos seleccionados por ella.

Facilitar la mejora y urbanización de solares comerciales

Las organizaciones de carácter social (en especial las sociedades de desarrollo vecinal) también pueden aprovechar su experiencia en el sector inmobiliario y actuar como catalizadoras facilitando la limpieza medioambiental y la urbanización de suelo comercial e industrial. Por ejemplo, la Sociedad para el Desarrollo del Barrio de Codman Square, de Boston, formó parte de un grupo en el que también participaban el Departamento de Instalaciones Públicas del municipio, varios comerciantes locales y el centro de salud de la zona y que animó a 36 empresas a trasladarse a ese barrio deprimido. El grupo, con sus buenos conocimientos en materia de organización, ayudó a los comerciantes a crear una asociación que identificase las necesidades del vecindario, así como los obstáculos que impedían satisfacer esas necesidades. Negoció con la policía para que incrementase las patrullas por la zona y presionó a la alcaldía para que tabicase los edificios abandonados y limpiase el área de basuras y de coches abandonados. Después de reunir a muchos grupos de interesados, organizó una campaña para animar a las empresas a establecerse en el vecindario.

Superar los obstáculos al progreso

Este modelo económico permite un replanteamiento completo de la manera de resucitar a las áreas urbanas más degradadas de nuestro país. No obstante, alcanzar un acuerdo sobre el nuevo sistema y ponerlo en práctica no va a resultar sencillo. El sector privado, los poderes públicos, los vecinos de los barrios degradados y la gente en general tienen actitudes y prejuicios arraigados acerca de esas zonas y de sus problemas. Estas actitudes cambiarán muy lentamente. Pensar en los barrios degradados con mentalidad económica y no social será incómodo para los que han dedicado años a las causas sociales y recelan de los negocios y del beneficio del empresario. Los activistas sociales acostumbrados a presionar para obtener más fondos públicos encontrarán difícil aceptar una estrategia que fomente la creación de riqueza. Los cargos públicos elegidos, que estaban acostumbrados a estructurar los problemas urbanos en términos sociales, se resistirán a alterar la legislación, a cambiar el destino de los recursos y a enfrentarse a una burocracia recalcitrante. A los organismos públicos les resultará difícil ceder la autoridad y el poder que han acumulado hasta el momento en la ejecución de los programas. Los dirigentes sociales que han creado organizaciones de servicio social y los comerciantes que han llevado su negocio de toda la vida con los métodos de toda la vida pueden sentirse amenazados por la aparición de nuevas iniciativas y centros de poder. Los políticos locales, duchos en organización vecinal a la vieja usanza y en la política de confrontación, tendrán que explorar territorio desconocido para facilitar la cooperación entre las empresas y los vecinos.

Estos cambios serán difíciles tanto para las personas como para las instituciones. Pero son necesarios. El sector privado, el poder público y las organizaciones sociales tienen funciones esenciales que desempeñar en la revitalización de la economía de los

barrios céntricos degradados. Los hombres de negocios, los empresarios y los inversores tienen que asumir el papel de protagonistas, y los activistas sociales, los proveedores de servicios sociales y los funcionarios públicos deben apoyarlas. Ha llegado el momento de aceptar una estrategia económica racional y de recortar los costes intolerables de unos métodos que han quedado desfasados.

11

REDEFINIR LA COMPETENCIA EN LA ASISTENCIA SANITARIA[110]

MICHAEL E. PORTER
ELIZABETH OLMSTED TEISBERG

EL SISTEMA DE ASISTENCIA SANITARIA estadounidense ha registrado resultados poco satisfactorios tanto en costes como en calidad a lo largo de muchos años. Esto puede esperarse de un sector controlado por el Estado, pero resulta casi inconcebible en un mercado competitivo; y en Estados Unidos la asistencia sanitaria es en gran parte privada y está sujeta a más competencia que prácticamente en cualquier otro lugar del mundo.

En una situación de competencia sana, las mejoras constantes en procedimientos y métodos conducen los costes a la baja. La calidad de productos y servicios aumenta progresivamente. La innovación genera nuevos y mejores enfoques que se difunden amplia y rápidamente. Los proveedores no competitivos se reorganizan o se quedan fuera. Los precios de valor ajustado caen, y el mercado se expande. Esta es la trayectoria común a todas las industrias que funcionan correctamente: la informática, la de telefonía móvil, la banca, y muchas otras.

La asistencia sanitaria no puede ser más distinta. Los costes son elevados y crecientes a pesar de los esfuerzos para reducirlos, y dichos costes crecientes no van asociados a mejoras de calidad; más bien al contrario: los servicios médicos son limitados o racionados, muchos pacientes reciben una atención muy alejada de los niveles o procedimientos aceptables actualmente, y persisten índices elevados de errores médicos que se hubieran podido evitar. Existen grandes e inexplicables diferencias de costes y calidad entre proveedores y según las diferentes áreas geográficas. Además, las diferencias en calidad de asistencia permanecen durante mucho tiempo porque la difusión de prácticas más adecuadas es extraordinariamente lenta. Los resultados de los ensayos clínicos tardan 17 años de media en convertirse en prácticas clínicas establecidas. Importantes distritos electorales en asistencia sanitaria consideran la innovación como problema más que como clave para el éxito. Tomados de forma conjunta, estos resultados son inconcebibles en un mercado que funciona correctamente. Son intolerables en asistencia sanitaria, donde la vida y la calidad de vida están en juego.

Creemos que la competencia es la raíz del problema en los resultados de la asistencia sanitaria estadounidense. Pero eso no significa que defendamos un sistema controlado por el Estado o un sistema de pagador único; dichas propuestas serían el colmo de los males. Al contrario, la competencia es también la solución, pero el tipo de competencia en asistencia sanitaria debe cambiar. Nuestro estudio muestra que la competencia en el sistema de asistencia sanitaria se da a un nivel equivocado, sobre unos aspectos equivocados, en mercados geográficos equivocados, y en un momento equivocado. En realidad la competencia ha sido casi eliminada justamente donde y cuando es más importante.

Aquí no hay un único culpable. Las desafortunadas decisiones de las políticas públicas han contribuido al problema, pero también lo han hecho las malas elecciones de los planes sanitarios, los hospitales, y los empresarios que compran sus servicios. Décadas de «reforma» han fracasado, y las tentativas de reforma continuarán fracasando hasta que se consiga finalmente poner en marcha el tipo de competencia adecuada. (Véase el encarte «Por qué la reforma salió mal».)

Por qué la reforma salió mal

Los intentos de reforma del sistema de asistencia sanitaria estadounidense han fracasado porque han partido de un diagnóstico equivocado del problema.

Estas tentativas de reforma no han dado como resultado una competencia positiva a nivel de dolencias y enfermedades específicas, nivel al que se crea el valor en medicina. Con la competencia a un nivel equivocado, todos los agentes del sistema —consumidores, proveedores, empresarios y aseguradores— han actuado de forma contraproducente.

En el cuadro «La evolución de los modelos de reforma» aparece cierta perspectiva histórica.

La era de la asistencia dirigida se centraba en gran medida en el coste; los reformadores trataron la asistencia sanitaria como si fuera un artículo de consumo. Para recortar gastos, los pagadores derivaban costes y apostaban enérgicamente por el poder de negociación. Los proveedores hacían lo mismo. Los servicios se racionaban, y había pocas mejoras reales en rendimiento. De forma irónica, los costes continuaban creciendo.

Como reacción a la asistencia dirigida, los reformadores intentaron dar más derechos legales a los pacientes. Estas tentativas acabaron por cargar a los proveedores de la asistencia sanitaria con disposiciones reguladoras suplementarias, e incrementaron los costes. Exigir a hospitales y a doctores la adhesión a una carta de derechos del paciente eliminó algunos de los ejemplos más notorios de racionamiento por costes por parte de los proveedores, pero al mismo tiempo dejó

intacta la causa fundamental del comportamiento de los proveedores, a saber, la competencia estructurada para obligar a los actores a centrarse en los costes. Los costes aumentaron todavía más.

Cuando sus intentos de fijar el sistema por medios legales y reguladores se demostró inútil, los reformadores empezaron a centrarse en la libertad del consumidor para elegir, un buen factor a examinar, aunque la elección de los suscriptores de un plan sanitario no es la elección que realmente importa. Los consumidores hoy en día tienen poca libertad de elección sobre los proveedores y los tratamientos y no se encuentran en situación de tomar decisiones bien fundamentadas dada la información limitada de la que disponen.

Las reflexiones recientes acerca de la reforma de la asistencia sanitaria se han desplazado hacia la mejora de la calidad y la reducción de los errores médicos.

Los consorcios empresariales están intentando mejorar las prácticas de hospital exigiendo servicios tales como un sistema informático para tratar la entrada de pedidos, mantener una cobertura adecuada en la unidad de cuidados intensivos y en salas de urgencias, y conocer los umbrales mínimos para la remisión al especialista. Estas son necesidades útiles, pero no modifican los incentivos subyacentes a la competencia de suma cero. Igualmente, las iniciativas propuestas por los empresarios del «pago por resultados» ayudarán en un plazo próximo a conseguir más proveedores para cumplir con los niveles médicos normalmente aceptados. Pero esto todavía no será suficiente para reformar el sistema porque los incentivos van a ajustarse a procedimientos concretos, no a alcanzar resultados reales. Los incentivos efectivos necesitan ir ligados a objetivos más que a medios.

Algunas reformas propuestas recientemente van incluso a agravar la competencia de suma cero. Por ejemplo, algunos grupos de empresarios abogan por la competencia «sistema por sistema», en la que los médicos se ven forzados a comprometerse con una u otra red cerrada. Esto en realidad limita la competencia a nivel de enfermedades y de tratamiento mientras que acentúa la capacidad de unos pocos sistemas de línea total de evitar por completo la competición a dicho nivel. Por otra parte, más reformas propuestas, como el traspaso de algunos consumidores de Medicare (un programa de seguro sanitario de los Estados Unidos) al seguro privado o la adquisición de medicamentos prescriptivos de Canadá, sencillamente no son reformas. Trasladar a pacientes de Medicare a un sistema privado que no está funcionando no es una solución. Y comprar medicamentos de Canadá es la última tentativa del sistema para derivar costes en vez de crear valor.

Perderse en la discusión sobre la reforma de la asistencia sanitaria es una forma de entender el rol que juega la competencia en la gestión de las mejoras de calidad, seguridad y rendimiento y en el tipo de competencia que mejor lo realizaría. Si el objetivo es crear valor, entonces la competencia para mejorar resultados e incrementar el rendimiento en afecciones médicas específicas es

esencial. Conseguir el nivel de competencia adecuado reduciría el error y alentaría la expansión de prácticas nuevas y excelentes. La reforma debe centrarse en las normas, los incentivos, la información y las estrategias que posibiliten la competencia de suma positiva allí donde importa: al nivel de las enfermedades individuales y de los tratamientos.

La evolución de los modelos de reforma

El sistema de asistencia sanitaria puede alcanzar mejoras increíbles en calidad y rendimiento. Y los empresarios, los principales compradores de los servicios de asistencia sanitaria, podrían dirigir la transformación.

Competencia de suma cero

En cualquier industria, la competencia debería provocar el aumento del valor para los clientes a lo largo del tiempo a medida que la calidad mejora y los costes descienden. Se sostiene a menudo que la asistencia sanitaria es diferente porque es compleja; porque los consumidores tienen información limitada; y porque los servicios están altamente personalizados. No hay duda de que la asistencia sanitaria tiene esas características, pero también las tienen otras industrias en las que la competencia funciona correctamente. Por ejemplo, el negocio de proporcionar softwares personalizados y servicio técnico a empresas es enormemente complejo, pero una vez ajustado por el factor calidad, los costes de la empresa informática han caído de forma espectacular a lo largo de la última década.

En cambio la competencia en la asistencia sanitaria ha resultado ser de suma cero: los agentes del sistema dividen el valor en vez de incrementarlo. En algunos casos, pueden llegar incluso a reducir el valor creando costes innecesarios. La competencia de suma cero en asistencia sanitaria se manifiesta de varios modos: en primer lugar toma la forma de la derivación de costes en vez de una reducción fundamental de los mismos. Los costes son derivados del pagador al paciente, del plan sanitario al hospital, del hospital al médico, del asegurado al no asegurado, etcétera. Desplazar los costes de un actor a otro, como si de una patata caliente se tratase, no crea valor neto. En vez de eso, las ganancias de un agente se producen a expensas de las de los demás, y normalmente con costes administrativos añadidos.

En segundo lugar, la competencia de suma cero supone la búsqueda de una mayor capacidad de negociación en vez de un esfuerzo para proporcionar una mejor asistencia. Los planes sanitarios, las agrupaciones de hospitales y los colectivos de médicos se han fusionado fundamentalmente para conseguir una mayor influencia y mejores acuerdos con los proveedores o los clientes. Pero los beneficios de calidad y rendimiento derivados de dicha fusión son bastante modestos.

En tercer lugar, la competencia de suma cero restringe la libertad de elección y el acceso a servicios en vez de mejorar y hacer más rentable la asistencia. Tal como está el sistema actualmente estructurado, los planes sanitarios ganan dinero negándose a pagar por los servicios y limitando la libertad de elección de los suscriptores y de los médicos. Los planes sanitarios y los proveedores de asistencia restringen el acceso de los pacientes a las innovaciones médicas o limitan los servicios que cubren. Muchos planes sanitarios pagan a los hospitales una cantidad fija por admisión por una determinada dolencia en vez de por un período de tratamiento completo. Esto fomenta en los hospitales la práctica de utilizar tratamientos más baratos en vez de otros más eficaces o innovadores, y si, en consecuencia, los pacientes deben ser ingresados de nuevo, los hospitales vuelven a recibir dicha cantidad fija.

En cuarto lugar, la competencia de suma cero cuenta con el sistema judicial para resolver conflictos. Pero los juicios agravan el problema. En realidad aumentan los costes directamente (a través de emolumentos y de gastos administrativos) e indirectamente (a través de la práctica de la medicina defensiva innecesaria), nada de lo cual crea valor para los pacientes. Además, de los billones de dólares que los doctores y los hospitales pagan anualmente por seguros de negligencia profesional, menos del 30% va a parar a los pacientes perjudicados o a sus familias.

¿Qué ha pasado?

La competencia de suma cero en asistencia sanitaria es la consecuencia de una serie de decisiones estratégicas desafortunadas tomadas por casi todos los actores del sistema, alentadas y, en algunos casos, reforzadas, por incentivos inadecuados introducidos por vía de la regulación gubernamental. Éstas incluyen:

El nivel equivocado de competencia

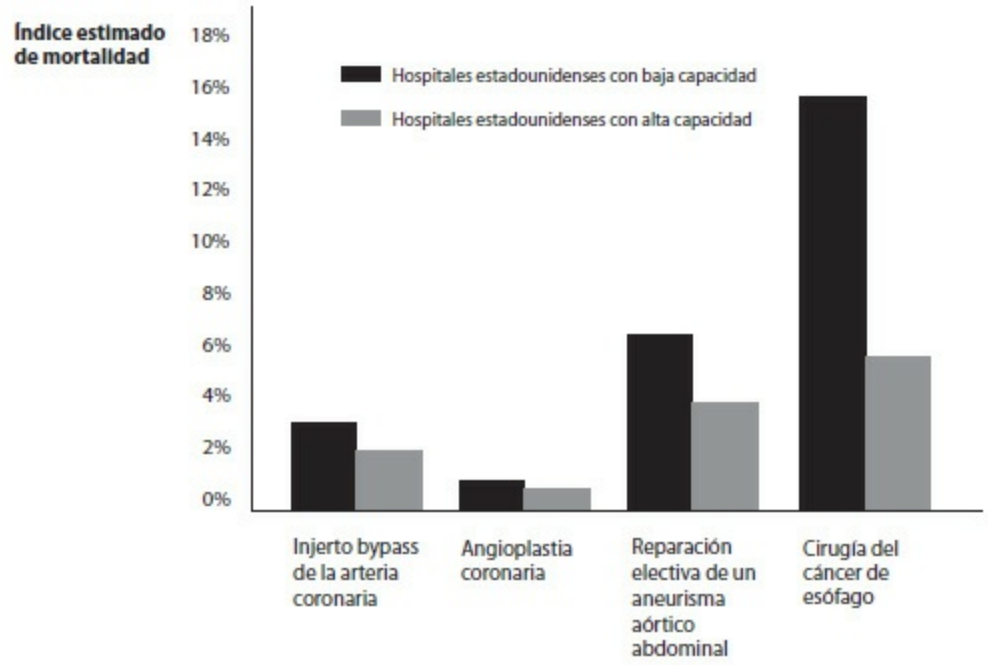
El problema fundamental y no reconocido de la asistencia sanitaria estadounidense actual es que la competencia opera al nivel equivocado. Tiene lugar a nivel de los planes sanitarios, redes y agrupaciones de hospitales. Debería producirse en prevención, diagnóstico, y tratamiento de las dolencias de salud individuales o dolencias coocurrentes. Es a este nivel al que se crea —o se destruye— el valor real, enfermedad por enfermedad y paciente por paciente. Es aquí donde persisten las enormes diferencias de coste y calidad. Y es aquí donde la competencia supondría mejoras en rendimiento y efectividad, reduciría los errores y promovería la innovación. Pero la competencia a nivel de dolencias de salud individuales casi no existe.

Los aspectos económicos fundamentales de la asistencia sanitaria se dan a nivel de dolencias o enfermedades. Numerosos estudios muestran que cuando médicos o equipos tratan a una gran cantidad de pacientes con una dolencia o enfermedad específica, crean mejores resultados y costes más bajos. (Para saber más acerca de este aspecto, ver cuadro II.I.) El famoso Texas Heart Institute (THI), por ejemplo, se enorgullece de tener costes quirúrgicos de un tercio a la mitad menores que los de otros centros académicos médicos a pesar de asumir los casos más complicados y de emplear las más nuevas tecnologías. Debido a esta especialización, el THI atrae a los pacientes más complejos y exigentes, cuyas necesidades aceleran todavía más el conocimiento. En asistencia sanitaria, igual que en la mayoría de industrias, el coste y la calidad pueden mejorar de forma simultánea a la prevención de errores por parte de los proveedores, al aumento del rendimiento y al desarrollo de los conocimientos. Como hemos aprendido ya de muchos otros negocios, el «hacerlo bien desde el principio» no solamente mejora los resultados

sino que puede recortar gastos de forma espectacular. El elemento compensatorio entre coste y calidad en asistencia sanitaria, de este modo, se reduce significativamente por vía de la competencia al nivel adecuado.

La competencia a nivel de enfermedades y dolencias individuales se está convirtiendo en un aspecto aún más importante a medida que la investigación médica demuestra que los diagnósticos y los tratamientos deberían ser cada vez más especializados.

FIGURA II.I
Cuestiones de experiencia



Cuanta más experiencia poseen los médicos y los equipos en el tratamiento de pacientes con una dolencia o enfermedad específica, más probabilidades tienen de lograr mejores resultados, y a la larga, de conseguir costes más bajos. Al poner en práctica procedimientos concretos una y otra vez, los equipos incrementan sus oportunidades de aprendizaje y de ese modo reducen los índices de mortalidad.

Fuente: John D. Birkmeyer, *Leapfrog Patient Safety Standards: The Potential Benefits of Universal Adoption*, Noviembre del 2000.

Se ha descubierto ahora, por ejemplo, que el cáncer de próstata son seis afecciones distintas que responden a diferentes tratamientos. Los proveedores deberían competir para ser los mejores en tratar una determinada serie de problemas, y los pacientes deberían poder buscar libremente a los proveedores con el mejor historial dadas sus circunstancias únicas. En la situación actual, en la que los tratamientos de los pacientes vienen determinados por las redes a las que estos pertenecen, los proveedores de dicha red tienen prácticamente garantizado el negocio.

El objetivo equivocado

La competencia al nivel equivocado se ha agravado con la búsqueda del objetivo equivocado: reducir costes. Incluso peor, el objetivo a menudo no ha sido reducir el coste total de la asistencia sanitaria sino reducir el coste asumido por los intermediarios del sistema, planes sanitarios o empresarios. El objetivo adecuado es mejorar el valor (los resultados de la calidad sanitaria por dólar invertido), y el valor solo puede medirse al nivel de la enfermedad y del tratamiento. Competir únicamente en costes solo tiene sentido en los negocios de artículos de consumo, en los que todos los vendedores son más o menos lo mismo. Está claro que esto no es así en la asistencia sanitaria. Pero este obstinado supuesto —en el que no creen verdaderamente ni compradores ni vendedores — subyace al comportamiento de los agentes del sistema. Ni pagadores, ni empresarios ni tan siquiera proveedores prestan atención suficiente a la consecución de mejores resultados y a la mejora del valor a lo largo del tiempo, que son los aspectos que importan realmente.

Los tipos de competencia equivocados

En vez de competir para incrementar el valor al nivel de dolencias o enfermedades individuales, los actores de la asistencia sanitaria participan de cuatro tipos de competencia malsana, todos ellos de consecuencias desafortunadas. Uno es la competencia anual entre planes sanitarios para contratar suscriptores. Sin embargo, a causa de las fuertes restricciones de la red, inscribirse en un plan sanitario paraliza gran parte de la competencia a nivel de enfermedades y tratamientos. Y como el compromiso entre el suscriptor y el plan sanitario es solo de un año, tanto pagadores como empresarios se sienten atraídos a sumarse al pensamiento a corto plazo en vez de invertir en prácticas y terapias que mejorarían el valor a lo largo del tiempo.

Otro tipo de competencia improductiva se da cuando los proveedores compiten por verse incluidos en las redes del plan sanitario ofreciendo mayores descuentos a los pagadores y a los empresarios que tienen una mayor cantidad de pacientes. Existe muy poco o ningún fundamento económico en esos descuentos. No cuesta menos tratar a un paciente empleado por una gran compañía que a uno que trabaja por cuenta propia. El servicio de asistencia sanitaria no es más eficiente si trata dos veces a cuantos pacientes le sea posible con una distribución de enfermedades aleatoria; los pacientes continúan siendo tratados uno por uno y en relación a sus circunstancias particulares. Los grandes descuentos a cambio del incremento de pacientes totales conducen simplemente a un trasvase de ingresos de los proveedores a los planes sanitarios o a los grandes empresarios. Esto crea beneficios artificiales para los grandes grupos y derivación de costes hacia los grupos pequeños, los individuos no afiliados, los pacientes que buscan asistencia fuera de la red, y los no asegurados con muy poco, si es que alguno, valor de

compensación. Esta derivación de costes provoca la subida de los costes totales a lo largo del tiempo —incluso en los grandes grupos— al incrementar el número de pacientes no asegurados que deben ser tratados en espacios caros (salas de emergencia, por ejemplo) y, por consiguiente, la cantidad de asistencia gratuita que debe subsidiarse.

Los proveedores también compiten por conseguir formar el grupo más grande y poderoso, capaz de ofrecer una selección completa de servicios. Aquí se tiene, una vez más, poco rendimiento que ganar, a no ser la modesta oportunidad de compartir gastos generales. Las fusiones de hospitales a menudo tienen como resultado dos departamentos de la misma especialidad en vez de uno, incluso cuando las instalaciones están cerca la una de la otra. Los grupos de proveedores no están formados para crear valor sino para aumentar el poder de negociación con respecto a los planes sanitarios y a otros agentes del sistema. Por toda Florida, por ejemplo, las redes de grandes hospitales han experimentado incrementos de precio muy por encima del índice de inflación y sin relación con ninguna mejora en calidad de atención después de amenazar con interrumpir uno de los planes sanitarios más grandes de la zona. Y como sus remisiones están desviadas en gran medida hacia colectivos de médicos e instituciones, los mayores grupos de proveedores más bien limitan la competencia a nivel de enfermedades y tratamientos.

Finalmente siempre está la disputa sobre quién paga. Esta pelea toma muchas formas. Los proveedores y los pagadores intentan derivarse costes los unos a los otros. Los pagadores aumentan las tarifas sobre los suscriptores que se ponen enfermos. Los proveedores aumentan su lista de precios de forma que los descuentos de Medicare no se reduzcan tan abruptamente. Los pacientes buscan cobertura en atención opcional o estética. Y los empresarios permiten los planes sanitarios para denegar el pago a sus empleados. Todo ello resulta costoso. Ninguno de estos aspectos genera valor para los pacientes.

El mercado geográfico equivocado

La competencia debería obligar a los proveedores a igualar o exceder el valor generado por el mejor de su zona o incluso a nivel nacional. En su gran mayoría, sin embargo, la competencia de la atención sanitaria es local. Dicha competencia aísla a los proveedores mediocres de las presiones del mercado e inhibe la expansión de mejores prácticas y de la innovación. En Estados Unidos existe una variación de casi el triple en los costes anuales por socios de Medicare: de menos de 3.000 dólares por paciente en algunas zonas a más de 8.500 dólares en otras. Según los estudios realizados por la Darmouth Medical School John Wennberg y el Center for the Evaluative Clinical Sciencies de la escuela, los costes más elevados no van asociados con mejores resultados médicos y no pueden explicarse por diferencias de edad, sexo, raza, índices de enfermedad (que afectan a la necesidad de atención) o coste de la vida (que afecta al coste de la atención

ofrecida). Estos estudios encontraron, igual que lo han hecho otros varios, mayores diferencias entre regiones en resultados y en ofrecimiento de asistencia a nivel de enfermedad o tratamiento. Dichas diferencias persisten por ausencia de competencia.

La competencia localizada se institucionaliza con políticas de planes sanitarios que exigen a los suscriptores que paguen la mayoría de los costes de atención fuera de la red —disuadiéndoles de buscar proveedores fuera de su zona inmediata— o que penalizan a los médicos por elaborar remisiones ajenas a la red. Medicare, por su parte, calcula los pagos de las capitaciones del HMO (organización de mantenimiento de la salud) a nivel provincial, generando escasos incentivos para competir en los hospitales de las diferentes provincias, incluso entre los que solo están a unas pocas millas de distancia. La competencia localizada es también el resultado de la costumbre, la inercia y la información; automáticamente los médicos mandan a sus pacientes a doctores cercanos, incluso a sus pacientes Medicare, que no tienen restricciones geográficas.

Aunque muchos servicios de atención sanitaria deben desarrollarse a nivel local, la competencia de la atención sanitaria debería darse a nivel regional, o incluso nacional, especialmente en casos de afecciones más complejas o poco comunes. De esta forma, todos los proveedores estarían sujetos a presiones competitivas para mejorar. Y los proveedores que tratan enfermedades menos comunes, llevados a un área más extensa, podrían atender a suficientes pacientes como para desarrollar la pericia y la eficiencia derivada de la experiencia repetida y del aprendizaje.

Un sistema de atención sanitaria ideal alentaría unas relaciones laborales más estrechas entre proveedores locales (la mayoría servicios rutinarios, de emergencia y de seguimiento clínico) y una amplia selección de proveedores destacados (para diagnósticos definitivos, estrategias de tratamiento y procedimientos complejos en ciertas áreas). Estas relaciones acelerarían la difusión de la atención clínica más moderna y ayudarían a incrementar la calidad y el rendimiento en todo el sistema, pero actualmente se les opone resistencia a menudo.

Las estrategias y la estructura equivocadas

A pesar de que el valor se crea a partir del desarrollo exhaustivo de la pericia y de los servicios adaptados en una serie de áreas en las que los proveedores puedan destacar verdaderamente, la mayoría de hospitales y de redes buscan líneas de servicio amplias para negociar mejor con los planes sanitarios. Las agrupaciones de hospitales y los colectivos médicos han ampliado sus servicios adquiriendo o fusionándose con otras instituciones, resultando de ello unas 700 fusiones de hospitales entre 1996 y el año 2000, y niveles muy altos de concentración industrial local. En Carolina del Norte, por ejemplo, solo 18 de 100 provincias tuvieron sistemas de hospital múltiple en el año 2000. Por consiguiente, la rivalidad está severamente limitada.

Esta reducción de la competencia produce menos beneficios compensatorios. Como ya hemos debatido, la fusión conduce al escaso rendimiento. No está nada claro que la calidad sea mejor cuanto mayor es la diversidad de servicios. Aunque algunos pacientes sufren de múltiples dolencias, las instituciones focalizadas pueden enfrentarse a ello. El M. D. Anderson Cancer Center en Houston, por ejemplo, tiene plantilla de cardiólogos pero no ofrece un servicio completo de cardiología. Cuando surgen casos difíciles o se requiere cirugía cardiovascular, los médicos del Centro Anderson consultan con colegas externos o remiten sus pacientes de cáncer a centros cardiológicos destacados.

La información equivocada

La información es esencial para la competencia en cualquier mercado que funciona correctamente. Permite a los compradores obtener productos al mejor valor y obliga a los vendedores a medirse con sus rivales. En atención sanitaria, sin embargo, la información que realmente se necesitaba para apoyar a la competencia generadora de valor ha estado en gran medida ausente o suprimida. Existe mucha información sobre elementos que causan un impacto moderado en el valor, cobertura del plan sanitario o sondeos de satisfacción del suscriptor, por ejemplo. Pero es mucho más relevante la información sobre las experiencias y los resultados de los proveedores en el tratamiento de afecciones particulares. Ni tan siquiera esta información básica está disponible. Por ejemplo, la mayoría de hospitales y de médicos ni tan siquiera proporcionan datos sobre cuántos pacientes han tratado con un diagnóstico o una dolencia específicas. En cambio, dicha información sobre experiencias y resultados médicos se transmite en gran medida verbalmente, incluso entre los médicos, y puede no ser respaldada por pruebas.

Ha habido intentos de recoger el tipo de información adecuada: entre ellos, el del Health Quality Choice de Cleveland, el del Health Care Cost Containment Council de Pensilvania y el del Cardiac Surgery Reporting System del estado de Nueva York. Pero han sido experimentos a pequeña escala. Los proveedores sostienen que los datos sobre los resultados de los tratamientos —debidamente ajustados en riesgo para reflejar la complejidad o la severidad de las afecciones iniciales de los pacientes— son complejos y difíciles de medir de forma coherente. En efecto, algunos agentes del sistema se han opuesto activamente a la recopilación de información sobre resultados, algunas veces por buenos motivos (la dificultad de interpretar los ajustes de riesgo, por ejemplo) y otras veces por motivos no tan buenos (miedo de comparación y responsabilidad, por ejemplo).

Algunos observadores han intentado desacreditar las tentativas realizadas hasta ahora para recopilar información relevante. Pero estos experimentos demuestran tanto el valor crítico de poseer la información adecuada como la viabilidad de desarrollarla. En Cleveland, la información recogida no se difundía a los pacientes ni a los doctores referidos. Los empresarios, vueltos hacia las presiones de los costes a corto plazo, no

empleaban la información para seleccionar proveedores de alta calidad. A los pacientes y a los doctores se les mantenía desinformados. Mientras tanto en Nueva York se recopiló información sobre índices de mortalidad de riesgo ajustado atendiendo a las cirugías cardiovasculares de bypass realizadas en todo el país, y los datos fueron más accesibles. Como respuesta a esos datos, los colectivos de cirugía cardiovascular alcanzaron mejoras en los procesos, y algunos hospitales revocaron los privilegios de los cirujanos cardiovasculares con menor volumen y mayores índices de mortalidad. Cuatro años después de la publicación de dichos datos, Nueva York tenía la mortalidad más baja de riesgo ajustado en cirugía bypass de cualquier otro estado del país.

Alentar la competencia a nivel de dolencias y afecciones específicas acelerará el desarrollo del tipo adecuado de información. Por ejemplo, la aseguradora Preferred Global Health (PGH) ofrece ayuda a sus suscriptores para escoger entre los proveedores y los tratamientos de talla mundial que posee en las 15 enfermedades críticas que cubre. Para dar con los proveedores de mayor calidad, PGH identifica a aquellos con la mayor experiencia en los tratamientos más avanzados, documenta su efectividad y sus resultados, y les invita a participar en procedimientos de mejora de calidad. La experiencia de PGH demuestra la premisa de que existe demasiada poca información disponible para que el consumidor sea capaz de elegir atención sanitaria de forma significativa. Norteamérica no puede permitirse esperar que se desarrolle la información perfecta antes de que pueda ser difundida. Nada conducirá más rápidamente a mejoras en información que hacer ampliamente accesibles los datos existentes.

Incentivos equivocados para los pagadores

Los seguros sanitarios deberían ser recompensados por ayudar a sus clientes a conocer y obtener la asistencia con mayor valor; por simplificar los procedimientos administrativos; y por hacer más fácil la vida de sus agentes participantes. Pero en vez de eso, los pagadores obtienen beneficios económicos al contratar a gente sana y al generar recargos o denegar cobertura a la gente enferma. Los pagadores se sienten incentivados a complicar la facturación; pueden derivar costes emitiendo facturas incomprensibles o inexactas o retrasando o debatiendo el pago. También tienen el incentivo de derivar costes o de reducir servicios estableciendo controles entre pacientes y proveedores de asistencia, restringiendo el acceso de los pacientes a tratamientos caros y a la mayoría de tratamientos fuera de la red. (Aunque la asistencia fuera de la red no es intrínsecamente más cara, los hospitales cargan a los pacientes externos a la red listas de precios que pueden llegar a ser el doble de elevados que los precios negociados en la red. La diferencia entre la cantidad que el pagador va a reembolsar y las listas de precios artificialmente altos eleva la asistencia fuera de la red a precios prohibitivos para muchos pacientes). Finalmente, los pagadores se benefician de la ralentización de las

innovaciones que no muestran un ahorro de costes inmediato y a corto plazo. Todos estos incentivos potencian la competencia de suma cero y trabajan en contra de la creación de valor en atención sanitaria.

Un sistema de pagador único, como se ha propuesto, acabaría con la práctica de excluir a suscriptores de alto riesgo. Pero no haría sino agravar todos los demás incentivos desviados al eliminar la competencia a nivel de planes sanitarios y al darle al pagador más poder de negociación para desviar costes a proveedores, pacientes y empresarios. Un único pagador sentiría un mayor estímulo por reducir sus costes restringiendo o racionando servicios y disminuyendo la difusión de la innovación. La única solución viable es modificar dichos incentivos y crear competencia, no convertir el seguro sanitario en un monopolio del gobierno.

Incentivos equivocados para los proveedores

Los proveedores deberían ser recompensados por competir a nivel regional y nacional para ofrecer la atención de mayor valor en dolencias o enfermedades específicas. En vez de eso, los incentivos de los proveedores, igual que los de los pagadores, refuerzan la competencia de suma cero en atención sanitaria. Hospitales y médicos sienten el incentivo de no remitir a los pacientes a otros proveedores que puedan tener más experiencia, o de realizar remisiones solo dentro de su red. Las prácticas de reembolso fomentan que los médicos dediquen menos tiempo a los pacientes, que se deshagan de ellos rápidamente, y que los readmitan si aparece alguna complicación.

CUADRO II.2

Peligros y posibilidades: una visión global de los elementos que están acosando a la atención sanitaria estadounidense

Los rasgos de la competencia de suma cero en atención sanitaria

El nivel equivocado de competencia La competencia se da entre planes sanitarios, hospitales y redes.
El objetivo equivocado Reducción de costes; los agentes tratan de reducir sus propios costes transfiriéndolos a los demás sin que se reduzca el coste total.
Los tipos de competencia equivocados La competencia consiste en contratar a suscriptores sanos. Los métodos incluyen descuentos en precios para grandes grupos y pagadores, la fusión para incrementar el poder de negociación y los costes derivados.
El mercado geográfico equivocado La competencia es local.
Las estrategias y la estructura equivocadas Los agentes participantes crean servicios de línea total, forman redes estrechas, se fusionan con otros (reduciendo de este modo la rivalidad), y se unen con sus competidores.
La información equivocada La información hace referencia a los planes sanitarios y a los sondeos de niveles de satisfacción de los suscriptores.
Incentivos equivocados para pagadores Los pagadores intentan atraer a los suscriptores sanos y aumentan las tasas para los enfermos. Restringen los tratamientos y los servicios externos a la red, derivan costes a los proveedores y a los pacientes y ralentizan la innovación.
Incentivos equivocados para proveedores Los proveedores ofrecen todos los servicios, pero a menudo bajo los criterios médicos imperantes. Remiten a los pacientes dentro de la red, cuando lo hacen; dedican menos tiempo a los pacientes y se deshacen de ellos rápidamente; y practican la medicina defensiva.

En cualquier sector, la competencia debe hacer subir el valor para los consumidores a lo largo del tiempo. En atención sanitaria, la competencia es de suma cero, el valor se divide (algunas veces se destruye) en vez de incrementarse. El sistema puede cambiar si sus agentes apuestan por una competencia de suma positiva.

Aunque muchos médicos resisten a la presión por tratar durante menos tiempo a sus pacientes, este conflicto entre la buena medicina y los propios intereses económicos desmoraliza a los médicos y disminuye la difusión de mejores prácticas.

La amenaza de los juicios por negligencia provoca en los médicos los incentivos opuestos de examinar en exceso, tratar en exceso y remitir a sus pacientes en exceso.



Por desgracia, estos incentivos hacia el exceso de tratamiento no contrarrestan los incentivos de reembolso del menor tratamiento. En vez de eso, el resultado es una menor efectividad de la práctica clínica y montones de papeleo que acapara el tiempo de los doctores. Y todavía peor, la amenaza de los juicios por negligencia crea riesgos a los proveedores que intentan aprender de los malos resultados midiéndolos y analizándolos. De forma irónica, mientras que la tecnología ha logrado que la difusión del conocimiento sea más rápida y sencilla que nunca, las estructuras socioeconómicas de la atención sanitaria trabajan en contra de la rápida expansión del aprendizaje.

Competencia de suma positiva

En un sistema sanitario, la competencia a nivel de enfermedades o tratamientos se convierte en el motor del progreso y de la reforma. La mejoría se alimenta a sí misma. Para que se inicie este proceso, sin embargo, el lugar de la competencia debe desplazarse del «¿Quién paga?» al «¿Quién proporciona el mejor valor?». Llegar hasta ello va a exigir cambios en las estrategias de los proveedores y pagadores y en los comportamientos de los empresarios que adquieren planes sanitarios. Además, se necesita establecer cierto sistema de infraestructura importante: normas y regulaciones que deriven los incentivos y creen los modos adecuados de información. (Véase cuadro ii.2.) Veamos ahora cada una de esas reformas necesarias.

Estrategias de proveedores: peculiaridad

Bajo una competencia de suma positiva los proveedores no intentarían equipararse a sus competidores a cada paso. En vez de eso, desarrollarían estrategias claras sobre un conocimiento único y ofrecerían servicios en áreas en las que pudiesen mostrar sus peculiaridades. La mayoría de hospitales se quedaría con una amplia selección de sectores de servicio, pero no intentaría ser todas las cosas para todo el mundo. En la mayoría de los negocios es de sentido común desarrollar productos y servicios que creen valor único. Para muchos hospitales, desarrollar unicidades supone un cambio significativo de mentalidad y decidir lo que *no* hacer es una propuesta todavía más radical.

No restricciones a la libertad de elección

Bajo una competencia de suma positiva, todas las restricciones a la libertad de elección a nivel de dolencia o tratamiento desaparecerían, inclusive las restricciones de la red y las aprobaciones de remisiones. Co-pagos razonables y grandes deducibles junto con cuentas de ahorros médicas permitirían a los pacientes asumir cierta responsabilidad económica en sus elecciones. Pero los co-pagos serían iguales dentro y fuera de la red. Las autoridades antimonopolistas inspeccionarían a los agentes del sistema para que un sistema hospitalario o un plan sanitario no dominara injustamente un mercado importante.

Precios transparentes

Los precios se harían públicos y estarían rápidamente disponibles. Los proveedores cargarían el mismo precio a cualquier paciente por tratar una afección médica determinada, independientemente del grupo de afiliación al que perteneciese el paciente. Los proveedores podrían fijar y fijarían diferentes precios a los de sus competidores,

pero dicho sistema de precios no variaría por el simple hecho de que un paciente fuese asegurado por Aetna, otro por la Blue Cross, u otro por estar autoasegurado. Los pagadores podrían negociar, pero los cambios en los precios tendrían que beneficiar a todos los pacientes, no solo a los propios. Al coste de tratamiento de una afección médica no le influye quién es el empresario o la compañía aseguradora del paciente.

La discriminación de precio no vinculada a costes supone una enorme carga para el sistema hoy en día. Tener precios múltiples implica la subida de los costes administrativos. Los pacientes cubiertos por el sector público son subvencionados por los pacientes del sector privado. Y dentro del sector privado, los pacientes que pertenecen a grandes grupos son subvencionados por los no asegurados, los miembros de pequeños grupos y los pacientes externos a la red, quienes pagan listas de precios. De forma artificial, las listas de precios incrementan los pacientes que no pueden pagar, haciendo subir los gastos de atención no compensados, lo que conduce a listas de precios todavía más elevadas y a mayores descuentos para grandes grupos. El factor desmotivador del precio por atención fuera de la red inhibe la competencia, que a su vez ralentiza las mejoras de calidad y de rendimiento que de otra forma habrían beneficiado a todos los pacientes. Sin competencia de servicio por servicio, los costes se precipitan en una espiral todavía más elevada mientras que la calidad se queda atrás. El coste de la competencia disfuncional pesa mucho más que cualquier ventaja a corto plazo que los agentes del sistema puedan obtener de la discriminación de precio, incluso para aquellas firmas que consiguen habitualmente los mayores descuentos.

Paradójicamente, el modo más factible de eliminar los diferenciales de precio hacia los grupos favoritos puede ser su institucionalización temporal. El gobierno federal podría limitar el diferencial entre los precios con mayores descuentos y los precios más elevados cargados por un proveedor por cualquier servicio, y así reducir dicho diferencial cada año a lo largo de un período de cinco años. Acabar con las anomalías en los precios supondría una pequeño recargo para los mayores beneficiarios del sistema vigente, maestros de la derivación de costes como Medicare y los más grandes planes sanitarios. Pero con el tiempo, todos los agentes se beneficiarían de las enormes mejorías en valor y rendimiento.

Facturación simplificada

Una de las funciones fundamentales de la fijación de precios es la de hacer llegar la información a los consumidores y a los competidores. Las prácticas actuales de facturación ocultan esa información. Facturas complejas e innecesarias contribuyen a la derivación de costes, hacen subir los costes administrativos y prácticamente imposibilitan las comparaciones entre precio y valor. Bajo una competencia de suma positiva, los proveedores tendrían que emitir una sola factura por cada paquete de servicios, o por cada período de tiempo en el caso del tratamiento de afecciones crónicas,

en vez de los miles de facturas por cada servicio específico. Muchos otros sectores han solucionado el problema de cómo emitir una sola factura para los servicios personalizados; entre ellos el aeroespacial, el de la construcción, el de la reparación de coches y las consultorías. Un sector competitivo de atención sanitaria también podría resolverlo. La competencia entre proveedores conseguiría asimismo ofrecer precios estimados previos al servicio. Dichas estimaciones no solo aumentarían la posibilidad de elección del consumidor sino que también incitarían a los proveedores a conocer sus costes reales.

La otra causa mayor de los problemas de facturación es que normalmente el paciente carga con la responsabilidad legal de las facturas, incluso con seguros completos. En una competencia de suma positiva, los pagadores cargarían con una total responsabilidad legal sobre las facturas médicas de los suscriptores completos. Si los proveedores facturan una sola vez y los pagadores no pueden derivar costes a los pacientes o a los proveedores, gran parte del desorden en la facturación desaparecería.

Información accesible

Bajo una competencia de suma positiva, tanto proveedores como consumidores de atención sanitaria tendrían la información que necesitan para tomar decisiones sobre asistencia. El gobierno o un amplio consorcio de empresarios podría poner en marcha los procesos de recopilación y difusión acordando un conjunto de información estándar que sería recogida a nivel nacional en una base regular. En realidad, la información médica no es distinta de las revelaciones empresariales supervisadas por el SEC (Securities and Exchange Commission.) Los beneficios de las comparaciones nacionales son increíbles y van a desencadenar una oleada de mejoras en calidad y rendimiento.

Un punto de partida indiscutible —y relativamente no controvertido— sería recopilar información sobre la experiencia de proveedores específicos sobre determinadas enfermedades, tratamientos y trámites. Los datos estarían públicamente disponibles después de un lapso de tiempo en el que los proveedores podrían corregir cualquier error. Con el tiempo también debería recopilarse y difundirse información sobre los resultados médicos de riesgo ajustado de los proveedores, para permitir a los consumidores evaluar las áreas de conocimiento de dichos proveedores. Esta información hablaría específicamente de enfermedades particulares o de afecciones médicas, no del conjunto de diferentes áreas de práctica médica. Un sistema productivo recopilaría y difundiría igualmente información acerca de la fijación de precios, posibilitando las comparaciones en tratamientos o trámites.

Suscribir seguros no discriminatorios

Existen dos anomalías que echan a perder la fijación de precios de los planes sanitarios. En primer lugar, la gente incluida en los fondos de alto riesgo (los que trabajan para grandes compañías, por ejemplo) puede obtener un plan sanitario a un precio razonable incluso si alguien de su familia está en situación de riesgo médico. Pero aquellos que no tienen acceso a uno de estos fondos (los que trabajan para empresas pequeñas o son autónomos, por ejemplo) van a pagar precios muy altos si un familiar sufre riesgo médico. Tentativas realistas de reforma deben asumir que la cobertura de atención sanitaria va a continuar viniendo en su mayor parte de los empresarios. Sin embargo, es preciso encontrarle soluciones a los fondos con riesgo para aquellos que trabajan por cuenta propia, para los que trabajan para pequeñas firmas, para los trabajadores a tiempo parcial y para los parados. Por ejemplo, compañías más pequeñas se están uniendo en consorcios para adquirir planes sanitarios. Para gente con alto riesgo que no puede comprar planes sanitarios deberían desarrollarse fondos de riesgo como los que se aplican en los seguros de automóvil.

Además, los que pertenecen a pequeños grupos o los que tienen pólizas de seguros individuales se enfrentan a la posibilidad de que sus primas aumenten repentinamente si alguien en su familia desarrolla una enfermedad médica cara, incluso si la familia ha pagado primas durante años sin solicitar grandes atenciones. Esta práctica, conocida como «reaseguración», anula la utilidad de los seguros sanitarios y tiene que desaparecer.

Menos juicios legales

Los litigios por negligencia y las prácticas médicas defensivas vinculadas a ellos imponen enormes costes a todo el mundo, y han aportado muy poco al incremento de la calidad de la atención sanitaria. Efectivamente, la amenaza de negligencia lleva a los médicos y a los hospitales a encubrir sus errores antes que a reconocerlos y acabar con ellos. Los estándares de litigios por negligencia deben cambiar. Los juicios solo son pertinentes en casos de ejercicio médico verdaderamente inapropiado, como descuidos, aplicación de tratamientos obsoletos o falta de atención, y no cuando un paciente recibe malos resultados a pesar de haber sido sometido a un tratamiento moderno y adecuado. Con una mejor información y sin restricciones de elección se evitarán muchos juicios legales. El dinero empleado en posibilitar la información y la capacidad de elección es una inversión para eliminar millones de dólares de costes administrativos y legales del sistema.

Lista nacional de cobertura mínima

El sistema actual de negociación individual y litigio sobre cobertura es caro. Un sistema mejor exigiría un nivel mínimo de cobertura con una lista nacional (como la que se estableció para el Programa de Beneficios Sanitarios a Empleados Federales). Los planes sanitarios podrían querer cubrir más servicios y tratamientos por razones competitivas, pero no se les podría obligar a hacerlo por vía de un juicio legal. Este cambio trasladaría los gastos de atención sanitaria derivados de los recargos por negligencia a la posibilidad de ofrecer atención a más gente.

Estrategias de los pagadores: libertad de elección y eficiencia

Una competencia de suma positiva induciría a los pagadores a competir para crear valor, no solamente para minimizar costes. Simplificaría la facturación y los procesos administrativos. Atendería a los suscriptores encontrando tratamientos alternativos y proveedores con excelentes resultados. Orientaría a los suscriptores en relación a cuándo y dónde conviene moverse de sus áreas inmediatas en busca de una atención de calidad. (Algunos pagadores han empezado a ofrecer información sobre tratamientos y proveedores en sus sitios web, pero la información queda limitada a menudo a tratamientos y proveedores que se encuentran en un radio mínimo a la del código postal del suscriptor.) Los mejores pagadores serían capaces de recomendar opciones efectivas de gestión de la enfermedad para suscriptores con afecciones crónicas. La competencia derivaría hacia proporcionar información y servicios excelentes. Se pondría fin a los intentos de restringir la libertad de elección de los pacientes o de controlar el comportamiento de los médicos.

Acelerar la transformación

Faltarían otros dos pasos para acelerar la transformación en atención sanitaria: uno de ellos sería un cambio transicional y el otro, uno más a largo plazo y más controvertido. El paso transicional, con una mayor importancia simbólica, sería la creación de un mecanismo a corto plazo para alentar la difusión de nuevos enfoques prometedores en asistencia e inicialmente caros. Un modelo sería para que Medicare, tradicionalmente lento en la adopción de nuevos tratamientos, creara un fondo para la aplicación de la innovación destinado a apoyar la difusión de las prometedoras terapias para pacientes aprobadas por la FDA (Departamento de Control de Alimentos y Medicamentos de Estados Unidos.) Los proveedores, trabajando conjuntamente con suministros tecnológicos, compañías farmacéuticas y pagadores, competirían para ganar los fondos bajo criterios bien definidos por revisiones institucionales y por el común acuerdo de pacientes informados. Con el tiempo un fondo como este probablemente no sería

necesario, una vez que la competencia de suma positiva estuviera consolidada. Como mecanismo de transición, sin embargo, conseguiría más rápidamente tratamientos de coste menor y de más amplia adopción.

El paso más a largo plazo y más controvertido sería que el gobierno exigiera cobertura sanitaria para todos, con subsidios para la gente con rentas bajas. Con una cobertura de atención sanitaria obligatoria, todo el mundo sería cliente pagador vinculado al valor de la atención sanitaria. Aunque los subsidios para las personas de rentas bajas haría subir los gastos de atención sanitaria, habría ahorros e ingresos de coste compensatorio. Los enormes costes de la atención gratuita desaparecerían, y los proveedores ya no tendrían que incrementar sus precios para cubrirlos. El ahorro de costes vendría dado por una mayor atención ofrecida en el momento adecuado en vez de cuando ya hubieran surgido las complicaciones, y en lugares de coste rentable en vez de en salas de urgencias. Los ingresos adicionales procederían de la gente que puede permitirse una cobertura pero que decide no solicitar una y pasa a formar parte del fondo de atención no compensado si se pone enfermo o resulta herido.

Los empresarios deberían señalar el camino

Para las compañías hay mucho en juego en el modo en que funciona el sistema de atención sanitaria estadounidense. Los costes de asistencia sanitaria en las empresas han sobrepasado la inflación en 13 de los últimos 17 años, alcanzando más de 6.200 dólares por empleado en 2003. Los incrementos de dos dígitos de los últimos tres años, que se espera que se mantengan en 2004, han llamado la atención de los más directivos más veteranos. Un estudio de Hewitt Associates sobre las 622 mayores compañías norteamericanas descubrió que el 96% de los directores generales y financieros estaban significativa o gravemente preocupados por los costes de atención sanitaria del 2004, y el 91% manifestó la misma preocupación por el impacto que van a tener los costes de atención sanitaria en sus empleados.

Los empresarios, los mayores compradores de servicios de atención sanitaria, tienen el poder de influencia necesario para insistir en el cambio. (Véase el encarte «Diagnóstico en mayor profundidad».) Por desgracia, también ellos han sido parte del problema. Al adquirir servicios de asistencia sanitaria, las compañías han olvidado algunos preceptos básicos sobre cómo funciona la competencia y sobre cómo comprar de forma inteligente. Al ignorar las diferencias de calidad, las compañías han comprado planes sanitarios basándose en el precio en vez de en el valor. Han delegado la administración de sus planes sanitarios a grupos cuyos incentivos no estaban en la misma línea que las tentativas de maximizar el valor de las compañías o que el objetivo del bienestar de los empleados. Por lo tanto, los empresarios han sido conspiradores involuntarios en un sistema aquejado de problemas.

Debieron haber sido más conscientes de ello. Pocos productos y servicios son artículos de consumo, especialmente servicios complejos como ofrecer atención sanitaria de calidad. El criterio relevante debería ser el valor, no el coste. Las compañías saben que experiencia y conocimientos juntos mejoran la calidad y reducen los costes. Saben que la innovación es esencial para el progreso, y no un gasto que pueda ser recortado. Y saben que la información relevante es básica para tomar buenas decisiones.

Algunos empresarios han empezado a adquirir servicios de atención sanitaria de un modo distinto. Y consorcios como el Leapfrog Group (una coalición de 150 organizaciones públicas y privadas que ofrecen beneficios de atención sanitaria) están trabajando para mejorar la calidad de la asistencia sanitaria; Leapfrog pone el foco de atención en reducir la alta incidencia de errores en la asistencia médica estadounidense. Esos esfuerzos son importantes, pero serán todavía más efectivos cuando se centren en el poder de la competencia. Antes que dar el visto bueno a los hospitales o asesorarles sobre cómo llevar sus operaciones, los empresarios deben insistir en que la libertad de elección y la información sean realmente accesibles a nivel de dolencias y tratamientos específicos para que los pacientes y los médicos puedan elegir a los proveedores que utilicen métodos de asistencia más modernos y eficaces. Leapfrog va por ese camino con sus esfuerzos por promocionar remisiones regionales para cirugías de alto riesgo hacia proveedores con una mayor experiencia. Honeywell también se encamina en esa dirección contratando a Consumer's Medical Resource, un servicio de asesoramiento que ofrece información independiente sobre diagnósticos y tratamientos a los empleados.

Las iniciativas empresariales más nuevas, conocidas como «pago por resultados», establecen una serie de tasas de reembolso para los proveedores que cumplen con los niveles especificados de atención sanitaria. Estas medidas pretenden impedir una asistencia inferior a dichos niveles promocionando la difusión de los estándares establecidos pero demasiado frecuentemente desconocidos. El pago por resultados podría ser una importante medida transicional hasta que los datos sobre la experiencia y los resultados sean abiertamente accesibles. Sin embargo, es una solución inadecuada a largo plazo porque premia a los proveedores por aplicar las prácticas estipuladas, y no por alcanzar resultados excelentes (de riesgo ajustado). El sistema mejorará mucho más deprisa si los proveedores afrontan las presiones competitivas para producir resultados verdaderamente buenos, paciente por paciente y enfermedad por enfermedad.

Al establecer nuevas expectativas para los planes sanitarios y los proveedores y al adquirir servicios de atención sanitaria de forma distinta, los empresarios pueden desarrollar el poder de la competencia de suma positiva en atención sanitaria. (El cuadro 11.3 resume los aspectos que los empresarios deberían exigir por sus planes sanitarios.) La mayoría de empresarios son reticentes a la propuesta del fin de los descuentos por volumen, pero dichos descuentos contribuyen al círculo vicioso del incremento de costes y derivación de costes en asistencia sanitaria.

Si los empresarios toman el mando en la creación de competencia productiva en atención sanitaria, insistiendo en que la competencia se dé al nivel adecuado, las compañías y sus empleados se beneficiarán del valor incrementado de los servicios y de una más amplia información accesible. Si se llevan a cabo con seriedad, dichos cambios alterarían de forma radical el sistema de asistencia sanitaria, promoviendo una transformación de magnitudes históricas. El sistema puede establecerse.

CUADRO II.3
Lo que los empresarios pueden hacer inmediatamente

- ☐ Seleccionar planes que no restrinjan el acceso de los empleados a tratamientos o proveedores externos a la red.
- ☐ Exigir información a los proveedores sobre su experiencia, su empleo de estándares imperantes y sus resultados.
- ☐ Asegurar el acceso de los empleados a información, diagnósticos y tratamientos alternativos. Compartir la información recogida a nivel regional y nacional.
- ☐ Insistir en que los empleados sean tratados por proveedores con experiencia.
- ☐ Exigir el envío de una cantidad única por cada servicio.
- ☐ Exigir una factura por hospitalización o período de tratamiento.
- ☐ Suprimir las facturación de los empleados por planes sanitarios o proveedores.

Diagnóstico en mayor profundidad

Ofrecer una atención sanitaria mejorada debería ser un factor de máxima prioridad para los directores empresariales. Pero la mayoría de compañías continúa dependiendo del gobierno y de los «expertos» del sector, cuyas tentativas de reforma de la pasada década han fracasado en la creación de competencia efectiva en asistencia sanitaria. En «Fixing Competition in U.S. Health Care», los profesores Michael E. Porter y Elizabeth Olmsted Teisberg plantean qué es lo que no funciona del sistema desde una perspectiva empresarial y qué cambios serían necesarios para mejorar la ecuación del valor. Este informe ofrece análisis en profundidad y hechos y cifras globales extraídos de la exhaustiva investigación de estos autores. Para más información, visitar http://hcreport.hbr.org.

Cuarta parte

ESTRATEGIA, FILANTROPÍA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

12

LAS NUEVAS PREMISAS DE LA FILANTROPÍA

CREAR VALOR[111]

MICHAEL E. PORTER
MARK R. KRAMER

EN LAS ÚLTIMAS DOS DÉCADAS, el número de fundaciones benéficas se ha duplicado en Estados Unidos, y el valor de sus activos se ha incrementado en más de un 1.100%. Las fundaciones hoy en día ostentan unos 330 millones de dólares en activos y contribuyen con unos 20 millones de dólares anuales con instituciones de enseñanza, humanitarias y culturales de todo tipo. Ningún otro país del mundo puede alegar un compromiso tan importante y amplio con la filantropía y el voluntariado. Pero ¿somos conscientes, como sociedad, de todos los frutos que da ese compromiso?

Las fundaciones que otorgan subvenciones son intermediarios entre los donantes individuales que las financian y las varias iniciativas sociales que estos, a su vez, respaldan. Pero si las fundaciones solo sirven como mediadores pasivos, como meros instrumentos para donar, entonces están muy por debajo de su potencial y de las altas expectativas puestas en ellas por la sociedad.

Las fundaciones pueden y deben liderar el progreso social. Poseen un mayor potencial para rentabilizar los escasos recursos que ningún otro donante individual o que el gobierno. Libres de presiones políticas, las fundaciones pueden aportar nuevas soluciones a los problemas sociales con una independencia que el gobierno nunca podrá alcanzar. Y en relación a los donantes individuales, las fundaciones poseen la magnitud, el lapso de tiempo y la gestión profesional para crear beneficios para la sociedad de forma más eficaz.

Sin embargo, se plantea la pregunta abierta de si las fundaciones están aprovechando su potencial. No hay muchas fundaciones que piensen estratégicamente acerca de cómo crear el mayor valor posible para la sociedad con los recursos de que disponen. Se dedica poco esfuerzo a medir resultados. Al contrario, las fundaciones consideran que calcular resultados no guarda relación con su misión benéfica.

Si, como parece, las fundaciones sobreviven y prosperan en el nuevo siglo, estas actitudes y prácticas tienen que cambiar. Es verdad, las fundaciones se crean con la generosidad de individuos particulares. Pero comparado con la donación directa, las

fundaciones ostentan enormes beneficios fiscales. Los individuos que contribuyen a una fundación cruzan una línea importante. Parte del dinero que dan las fundaciones nos pertenece, de alguna manera, a todos nosotros. Por eso esperamos que las fundaciones obtengan un impacto social desproporcionado a sus gastos. Recurrimos a ellas para crear valor real para la sociedad.

Las fundaciones deben ponerse a la altura de este reto más pronto que tarde. A pesar del espectacular incremento del número de fundaciones y de su riqueza, los recursos disponibles para solucionar los problemas sociales son más escasos que nunca. Utilizar dichos recursos limitados de forma más eficaz tiene un enorme valor social, y las fundaciones son las únicas capaces de hacerlo. Pero no mientras sus fundadores, sus administradores y su plantilla no estén dispuestos a replantearse qué es lo que hacen y cómo lo hacen. Satisfechas con su historial de hacer el bien, muy pocas fundaciones trabajan estratégicamente para mejorar. Ha llegado el momento de adoptar nuevas premisas que apuesten por el compromiso de crear valor.

La obligación de crear valor

Cuando un donante ofrece dinero a una iniciativa social, todo el dinero es destinado a la creación de beneficios sociales. Cuando un donante ofrece dinero a una fundación, la mayor parte de la donación va a parar a actividades suplementarias. De media, las fundaciones donan solo un 5,5% de sus activos a organizaciones benéficas cada año, un número ligeramente superior al mínimo legal del 5%. El resto se invierte en crear beneficios económicos, no sociales. (Solamente un 0,1% de las carteras de inversiones de las fundaciones se invierte en apoyo a fines filantrópicos.) Así pues, gran parte de los 330 millones de dólares que ostentan actualmente las fundaciones representan un beneficio futuro para la sociedad, uno que se hará realidad cuando el dinero finalmente sea donado.

Raras veces nos paramos a pensar en las diferencias entre donación directa a organizaciones benéficas en activo y donación vía fundaciones, y eso que son increíbles. Cuando un individuo hace una aportación de 100 dólares a una organización benéfica, el país pierde cerca de 40 dólares en ingresos tributarios, pero la organización se queda con los 100 dólares, y los dedica a ofrecer servicios para la sociedad. El beneficio social inmediato, en este caso, es el 250% de los ingresos tributarios perdidos. Cuando se aportan los 100 dólares a una fundación, el país pierde los mismos 40 dólares. Pero el beneficio social inmediato son solo los 5,50 dólares al año que la fundación dona, esto es, menos del 14% de los ingresos tributarios descontados.

Evidentemente, la fundación continuará desembolsando el 5,5% del capital durante muchos años siguientes. Pero incluso así, existe un coste importante derivado de apartar tanto dinero a un lado. A un índice de descuento de un 10%, por ejemplo, el valor presente de las contribuciones acumuladas de la fundación después de cinco años es solo

de 21 dólares. Después de 100 años, continúa siendo solo de 55 dólares. Comparemos esto con los 100 dólares ofrecidos directamente al proveedor de los servicios sociales en el primer año.

Sea cual sea el índice de descuento que uno elija, la realidad sigue siendo que nosotros como país pagamos de antemano por beneficios sociales a plazos. La donación completa supera los impuestos, no solo la pequeña parte que se gasta. Como las fundaciones casi no pagan impuestos sobre la apreciación de sus activos, los ingresos tributarios perdidos crecen todavía más. A lo largo de la pasada década, cuando el mercado de valores ha sido sólido, los Estados Unidos han renunciado a ingresos tributarios de 75 céntimos por cada dólar que las fundaciones daban a iniciativas sociales.

Además, cuando la filantropía se canaliza vía fundaciones, hay que añadir dos estratos de costes adicionales. Primero, las fundaciones tienen sus propios costes administrativos, estimados entre 2 y 3 millones de dólares anuales. Segundo, se impone una fuerte carga administrativa sobre los cesionarios cumpliendo con la aplicación y los procedimientos de información a veces excesivamente largos y detallados de las fundaciones. Dichos costes son muy reales.

Así pues, las fundaciones son una manera cara de asignar dinero a iniciativas sociales. Eso no significa que las fundaciones no puedan aportar un valor mucho más grande al de sus impuestos y sus costes administrativos. Pueden. Tampoco estamos queriendo insinuar que el gobierno pague ingresos tributarios del mismo modo que lo hacen las fundaciones, o para los mismos propósitos. Lo que decimos es que como país, realizamos considerables inversiones en fundaciones filantrópicas, una práctica bien valiosa si las fundaciones cumplen con su obligación de actuar.

¿Cómo pueden las fundaciones, entonces, incrementar lo suficiente el impacto social de su labor para compensar sus costes? En el mejor de los casos, una fundación ofrece a los problemas sociales algo más que dinero y un catálogo de buenas intenciones. La permanencia de la base de valor de una fundación implica un lapso de tiempo suficientemente largo para abordar cuestiones sociales y adquirir experiencia en ese campo. De este modo el capital de la fundación puede lograr un impacto social mayor que el dinero ofrecido tanto por donantes privados como por el gobierno. Esto es lo que alegamos cuando retamos a las fundaciones a crear valor.

Crear valor a través de los demás

La gran mayoría de las fundaciones se relacionan con los demás a partir de la concesión de subvenciones. (Solo unas pocas fundaciones en activo proporcionan servicios sociales ellas mismas.) Las fundaciones que otorgan subvenciones adquieren los beneficios sociales de las organizaciones a las que dan su apoyo. Sin embargo nadie, incluyendo los donantes privados y el gobierno, puede obtener los mismos beneficios con el mismo

capital. Las fundaciones crean valor cuando sus actividades generan beneficios sociales que van más allá del mero poder adquisitivo de sus subvenciones. Pueden hacerlo de cuatro formas distintas. Las dos primeras son bastante conocidas pero raras veces aplicadas de forma sistemática. Las dos últimas son mucho más efectivas pero mucho menos comunes. Las cuatro pueden crear valor, pero existe una jerarquía clara de impacto ascendente. Cada enfoque sucesivo incide en un valor particular de la fundación —recursos, conocimientos, independencia y lapso temporal— más que el anterior, a medida que el foco de atención de la actividad se desplaza del destinatario individual hacia el sector social global. (Véase el cuadro 12.1.)

1. Seleccionar a los mejores cesionarios

En este caso, el proceso de creación de valor es sencillo. Igual que los asesores de inversión en el mundo de los negocios, las fundaciones pueden utilizar sus conocimientos para hacer un uso más productivo de los recursos dentro del sector financiando organizaciones con costes más rentables o que traten problemas urgentes o visibles. Por ejemplo, una fundación puede seleccionar la organización más eficaz de entre las muchas organizaciones que buscan financiación para programas orientados a reducir el elevado índice de chicos que abandonan los estudios. Así pues su dinero obtendrá un rendimiento social mayor que el ofrecido, con un menor conocimiento de causa, por parte de un donante individual.

En este sentido, escoger destinatarios y asignar financiaciones son fuentes de valor en sí mismas.

Mientras la mayoría de fundaciones asumen la evaluación y la selección como tareas primordiales, pocas miden sistemáticamente su propio rendimiento para mejorar la rentabilidad de sus asignaciones futuras. Una excepción destacable es la Fundación Colorado Trust, una fundación especializada en dos áreas: la atención sanitaria accesible y asequible y el fortalecimiento de las familias.

La Fundación Colorado Trust apuesta por un enfoque poco común de mejora de sus propios procedimientos de selección a partir del análisis de resultados y de la incorporación posterior de dicha experiencia en las decisiones futuras. Por cada iniciativa que la fundación financia, evalúa no solo el rendimiento del cesionario sino también el suyo propio. ¿Estaba la estrategia de la fundación para la iniciativa basada en supuestos sólidos? ¿Cómo de buenos fueron los criterios empleados en la selección de los cesionarios? Haciéndose este tipo de preguntas de forma sistemática, la fundación trabaja para ser más eficaz en cada caso sucesivo de financiación.

FIGURA 12.1
Las fundaciones crean valor de cuatro formas distintas

Cada enfoque sucesivo incide en un valor particular de la fundación más que el anterior, a medida que el fondo de recursos afectados pasa de una subvención única a un ámbito global.

2. Señalar otros inversores

La segunda forma de crear valor es una extensión lógica de la primera. Si una fundación es diestra en evaluar y seleccionar organizaciones benéficas puede aumentar el valor que genera asumiendo el cometido adicional de formar y atraer a otros donantes (especialmente aquellos que no poseen la experiencia de la fundación en ese ámbito). Haciendo esto, mejora de forma efectiva el rendimiento con un mayor foco de recursos filantrópicos.

Atraer a otros inversores ofreciéndoles subsidios de contrapartida es una forma de diferenciarse, aunque es una práctica raramente utilizada, que representa solo un 4% de todas las subvenciones. A través de los subsidios de contrapartida, las fundaciones pueden ayudar activamente a que los cesionarios consigan recursos adicionales y puedan formar a otros inversores en la mejora de sus propios procedimientos de selección. Sin embargo, la cultura de la independencia imperante entre las fundaciones continúa suponiendo un obstáculo para dicha formación y para el rendimiento de mejora que podría derivar de ella.

3. Mejorar la rentabilidad de los destinatarios de las subvenciones

Las fundaciones pueden crear todavía más valor si sustituyen su rol de proveedores de capital por el de socios plenamente implicados, mejorando de este modo la rentabilidad de los cesionarios como organización. El valor generado de esta forma se extiende más allá del impacto de una subvención: incrementa el impacto social del cesionario en todo aquello que hace y, en la medida en que los cesionarios estén dispuestos a aprender unos de otros, puede incrementar asimismo el rendimiento de otras organizaciones.

Incidir en la rentabilidad global de los destinatarios de las subvenciones es importante puesto que la donación vía fundación representa solo un 3% de los ingresos totales del sector sin fines lucrativos. Ayudando a los cesionarios a mejorar sus propias capacidades, las fundaciones pueden influir sobre la productividad social de más recursos y no solamente a los de su parte del total. Así pues, trabajar directamente con cesionarios para mejorar el rendimiento supone un empleo más efectivo de los escasos recursos que seleccionar cesionarios o señalar otros inversores.

A las instituciones sin ánimo de lucro les falta una disciplina fundamental a la hora de ofrecer sus servicios a pesar de competir por contribuciones. De ello resulta la escasa motivación por medir y administrar su rendimiento. Las fundaciones no solamente pueden alentarlas para que lo hagan, sino también conseguir que asuman su objetividad así como su propia experiencia externa para ayudar a los cesionarios a identificar y reconducir sus puntos débiles.

Consideremos la fundación de David y Lucile Packard. Destina 12 millones de dólares al año a ayudar a las instituciones sin ánimo de lucro en temas de management, planificación, reestructuración y formación de personal. Una subvención, por ejemplo, fue destinada a enseñar a una organización medioambiental a ser más eficaz en

marketing y aumento de fondos. El CEDO (Centro Intercultural de Estudios de Desiertos y Océanos) es una asociación mexicano americana que promueve el uso sostenible del desierto y de la zona alta del golfo de California. La CEDO consiguió atraer la atención —y a los turistas— sobre esta zona, pero le faltaron conocimientos de marketing para beneficiarse del incremento de ese turismo. La subvención de la Fundación Packard costeó a los asesores de marketing que formaron a la CEDO sobre cómo convertir a los turistas en socios, creando así un flujo corriente de ingresos para la CEDO mucho más importante que la subvención de 50.000 dólares por parte de la fundación.

La Fundación Echoing Green, creada por el empresario capitalista Ed Cohen, dona cada año 1,4 millones de dólares para la mejora del rendimiento del sector sin fines lucrativos incluso en términos más generales. Invierte en empresarios sociales, individuos con el impulso y la visión necesarias para catalizar el cambio social. Pretende crear un colectivo de líderes del servicio público que comparta sus experiencias, sus conocimientos y su iniciativa. Hasta la fecha, Echoing Green ha financiado a más de 300 individuos que no solo persiguen sus propios proyectos sino que también se reúnen entre ellos para poner en común las mejores prácticas. Las lecciones aprendidas se redactan, se distribuyen a todos los cesionarios y son accesibles al público en general.

La variedad de formas con que las fundaciones pueden ayudar a las instituciones sin ánimo de lucro va más allá de la creación de subvenciones para el desarrollo del management. Las fundaciones pueden convertirse en socios plenamente implicados ofreciendo consejo, apoyo en management, acceso a firmas del servicio profesional, influencia, y una gran cantidad de recursos al margen del *cash*. Mejorar el rendimiento de los destinatarios de los subsidios exige a menudo que las fundaciones trabajen estrechamente con sus cesionarios. También supone estar dispuesto a apostar por una perspectiva a largo plazo. Las fundaciones son capaces de ambas cosas.

A finales de 1998, por ejemplo, la Fundación Charles and Helen Schwab en San Mateo, California, colaboró con 2 millones de dólares con la Fundación Peninsula Community y con la Fundación Sobrato, iniciativas de dos años con el objetivo de encauzar cuestiones de management interno y de crecimiento en 16 agencias locales de servicios familiares. Cada 8 semanas desde la creación del proyecto, el personal de las fundaciones se reunían con los 16 directores de dichas agencias. Se invitaba a expertos en management para tratar temas relevantes. Como resultado de los debates del grupo, tres de los cesionarios decidieron que podían funcionar más eficazmente si se fusionaban, y el personal de las fundaciones trabajó estrechamente con ellos para realizar dicha fusión. Como el management tecnológico demostró ser un factor fundamental, las fundaciones estudiaron y financiaron las necesidades tecnológicas en varias de las agencias.

4. Avanzar en el estado del conocimiento y la práctica

Las fundaciones pueden crear el mejor valor financiando la investigación y un desarrollo sistemático de los proyectos que producen formas más eficaces de tratar problemas sociales. En el mejor de los casos, dicho trabajo supone un nuevo marco que determina el trabajo posterior en el mismo ámbito, haciendo más productivo el dinero invertido por filántropos, gobierno y otras organizaciones.

Las fundaciones se encuentran en una posición privilegiada para estudiar un campo en profundidad. Pueden establecer nuevas premisas y modificar tanto la opinión pública como la política gubernamental. La revolución verde, por ejemplo, tiene sus orígenes en las investigaciones patrocinadas conjuntamente por las Fundaciones Ford y Rockefeller a finales de los años 50 y principios de los 60. Sensibilizados con el hambre en el mundo y con el crecimiento de la población, las dos fundaciones crearon institutos de investigación que desarrollaron nuevas variedades de trigo y arroz que doblaron y triplicaron la producción de la cosecha por acre de tierra.

Durante seis años, la India dobló su producción de arroz, y México, que había sido importador de trigo, pasó a ser exportador. Nigeria y Colombia crearon sus propios institutos de investigación tomando como modelo las investigaciones de la fundaciones. Posteriormente la Fundación Rockefeller difundió sus resultados en organizaciones de 28 países en vía de desarrollo. En general, muchos millones de personas de las más pobres del mundo se beneficiaron de los conocimientos generados por estas dos fundaciones.

Estudios realizados por la Fundación Carnegie han creado un impacto igualmente profundo en enseñanza en Estados Unidos a lo largo de los últimos 95 años. En 1904, Carnegie financió las investigaciones de Abraham Flexner sobre el estado de la enseñanza médica, las cuales revelaron una escasez de nivel generalizado. Este estudio revolucionó los métodos de enseñanza médica norteamericanos. A lo largo de los 20 años siguientes cerraron casi la mitad de los institutos médicos existentes, y el plan de estudios propuesto por Flexner todavía es válido como base de la formación médica en todo el país.

La Fundación Carnegie financió posteriormente centenares de estudios en el ámbito de la enseñanza, primero en otras áreas de formación profesional, como derecho, ingeniería o económicas. En cada uno de estos ámbitos, la investigación incidió en la extensión de modelos nuevos y normalizados en enseñanza.

En 1967 la Comisión Carnegie en Educación Superior fijó el modelo de requisitos necesarios para los estudios universitarios en humanidades que la mayoría de universidades aplican hoy en día. Carnegie estudió y promovió también las pruebas estandarizadas y es el responsable de la creación del Educational Testing Service de Princeton, en Nueva Jersey.

Son este tipo de iniciativas —no solo la búsqueda de grandes avances en conocimiento y la creación de proyectos piloto, sino también el esfuerzo por hacerlos realidad— las que tendemos a asociar con fundaciones de una era anterior. Hoy en día

algunas fundaciones están desarrollando actividades con un impacto potencialmente igual de alto. La Fundación Pew Charitable, por ejemplo, ha creado recientemente el Pew Centre on Global Climate Change para estudiar el calentamiento global, educar a la ciudadanía y coordinar negociaciones internacionales.

A pesar de los recortes del gobierno en financiación para programas sociales, las fundaciones todavía pueden crear un enorme valor con el avance en el estado de conocimiento y la práctica en el sector social. Por desgracia, muy pocos toman esta dirección.

Estrategia necesaria en las fundaciones

A la práctica, los cuatro enfoques para crear valor —seleccionar cesionarios, señalar a otros, mejorar los resultados de las instituciones sin ánimo de lucro y crear y difundir nuevas ideas— se apoyan unos a otros, y sus beneficios son acumulativos. Cuanto más capaces sean las fundaciones de mejorar el rendimiento de las iniciativas sociales, de crear nuevos conocimientos y de incidir más en los proyectos tanto del sector privado como del público, más grande será su impacto.

Pero la capacidad de crear valor en cualquiera de estas cuatro formas exige una estrategia real. Por desgracia, la palabra «estrategia» ha sido usada tan en exceso en el mundo de las fundaciones que ha perdido casi todo su significado. «Donación estratégica» se refiere ahora a casi cualquier subvención establecida con algún proyecto en mente. Raramente se emplea el concepto de estrategia de una fundación —como sí se hace en el mundo empresarial— como definición de su peculiaridad y como una disciplina que dicte cada aspecto sobre el funcionamiento de la organización.

En la esfera de los negocios, la estrategia de una compañía determina cómo va a crearse valor para sus clientes al aportar una serie de necesidades específicas mejores a las de cualquiera de sus competidores. Una compañía tiene además que producir un valor equivalente a un coste menor que el de sus rivales o producir mayor valor por comparación de costes. Solo puede conseguirlo si define un posicionamiento único o un modo específico de competir que se adapte al tipo de valor que ha decidido ofrecer. (Para saber más acerca de los aspectos fundamentales de la estrategia, ver Michael E. Porter, «¿Qué es la estrategia?» HBR, noviembre - diciembre de 1996.)

Las metas de la filantropía deben ser distintas, pero la lógica subyacente de la estrategia continúa siendo la misma. En vez de competir en los mercados, las fundaciones se ocupan de contribuir con la sociedad empleando recursos filantrópicos escasos en sus máximas posibilidades. Una fundación crea valor cuando logra un beneficio social equivalente con menos dinero o cuando crea mayor beneficio social por comparación de costes.

En ambos casos —negocios y filantropía—, estrategia significa atenerse a los siguientes principios:

1. La meta es rendimiento superior en un escenario escogido

Para que una fundación pueda conseguir un rendimiento superior, sus actividades, inversiones y subvenciones tomadas de forma conjunta deberían lograr un mayor impacto social por capital invertido que cualquier otra organización que se enfrentara a la misma meta. Esperar conseguir un rendimiento superior no es cuestión de autobombo o competencia de suma cero entre fundaciones. Es la mejor forma que tienen las fundaciones de aumentar su contribución global a la sociedad.

En la práctica, por supuesto, números concretos y comparables de rendimientos similares entre fundaciones son difíciles de obtener. Pero eso no significa que las fundaciones deban abandonar la meta del rendimiento superior. En última instancia, una fundación puede medir su propio rendimiento a lo largo del tiempo, retándose a sí misma a una mejora continua. La Fundación Erwing Marion Kauffman, por ejemplo, ha tomado como objetivo primordial de su sección de Desarrollo de la Juventud la reducción de los índices de abandono de la educación secundaria. Después de diez años de experimentación constante y de evaluación minuciosa, la Fundación Kauffman ha modificado fundamentalmente su enfoque porque ha descubierto que los miembros de la comunidad y la atención de adultos comprensivos influye más que la reforma educacional directa. De resultas de ello, ha sido capaz de redirigir sus financiaciones para alcanzar mayores resultados con el mismo capital y para demostrar un rendimiento superior.

Una fundación debería medir asimismo su propio éxito a través del rendimiento de las organizaciones que financia. Este punto de vista no es muy compartido hoy en día. Sin embargo, como las fundaciones que otorgan subvenciones pueden crear valor solo a través de otros, tienen que asumir la responsabilidad del éxito o del fracaso de sus cesionarios. Para que una fundación tenga éxito, su lista de cesionarios, tomados como conjunto, debería rendir sistemáticamente mejor que la media. Evidentemente, todas las subvenciones no van a ser un éxito, el progreso exige normalmente asumir riesgos calculados. Pero el objetivo debe ser el rendimiento social superior por dólar invertido.

Como punto de partida, es importante que las fundaciones acepten la legitimidad de la meta del rendimiento superior. De este modo tienen que comprometerse a medir resultados y a actuar a partir de lo aprendido.

2. La estrategia depende de escoger un posicionamiento único

Ninguna organización puede conseguir un rendimiento superior si intenta ser todas las cosas para todo el mundo. El punto de partida de la estrategia es limitar el número de retos sociales que la fundación dirige. Una fundación tiene que determinar dónde va a incidir y cómo.

Consideremos la Fundación Avina, creada en 1993 por el filántropo suizo Stephan Schmidheiny. Avina trabaja en el ámbito medioambiental, ahí es donde busca incidir. Sin embargo, restringir las subvenciones a uno o dos ámbitos no es igual a tener una estrategia. Entre las amplias posibilidades del trabajo medioambiental, Avina persigue un objetivo más concreto: el desarrollo sostenible en América Latina. De entre todas las formas de promover el desarrollo sostenible, Avina ha decidido fomentar las prácticas empresariales respetuosas con el medio ambiente. Así pues, Avina es muy clara en las dos dimensiones de posicionamiento: dónde va a incidir y cómo.

Porque la filantropía más eficaz está gestionada por gente motivada, entendida y volcada que trabaja por cuestiones que le importan, escoger el posicionamiento adecuado implica entender la cultura de la fundación, sus valores, su historia y muchas veces las prioridades de sus primeros donantes o las de sus administradores presentes. En última instancia, el posicionamiento gira en torno a hacerse la pregunta siguiente: ¿Cómo puede nuestra fundación crear el mejor valor, a partir de todo lo que sabemos sobre la cultura, la vocación, la experiencia y los recursos de nuestra fundación, sobre lo que otros inversores han hecho o están haciendo, y sobre los problemas que queremos corregir?

Consideremos una vez más la Fundación de Charles y Helen Schwab, que está posicionada en reforzar la capacidad organizativa y el management de las organizaciones de servicios humanitarios y de servicios a la familia. A esta elección del cómo incidir se le sumaron la comprensión, por parte de los administradores, de la importancia de un management sólido, y todavía más especialmente las investigaciones del personal en este ámbito, que mostraron que muy pocos inversores proporcionaban este tipo de apoyo. Así pues, posicionarse repercute tanto en los valores personales como en una valoración realista de oportunidades, puntos fuertes y debilidades.

3. La estrategia se apoya en las actividades únicas

Toda actividad mayor de la fundación —sus procesos de selección; el tamaño, la combinación y la duración de sus subvenciones; la composición y los roles de su personal y de su consejo; los tipos de apoyo no monetarios que proporciona a los cesionarios; y sus procedimientos de evaluación y de informe— tiene que ajustarse a su posicionamiento.

En el campo de la educación, la Fundación Philanthropic Ventures (PVF) en Oakland, California, por ejemplo, se centra en financiación de base. En 1995, la PVF creó el programa de becas Teacher Resource. Dentro del amplio ámbito de la educación, la PVF escogió un posicionamiento específico y adecuado a su pequeño tamaño. La PVF proporciona material escolar económico aunque realmente necesario a los profesores de la región, material que deja de ser útil si no llega rápidamente cuando el profesor lo necesita.

La PVF informó a más de 6.000 profesores que se concederían subvenciones de hasta 1.500 dólares para material escolar, viajes de estudios o cursos de formación del profesorado. (Después de un año de experiencia, la PVF rebajó el máximo a 500 dólares por subvención.) Los profesores se refieren al programa como el «programa de becas por fax», porque la fundación recibe las solicitudes vía fax, y después manda una respuesta en el plazo de una hora desde su recepción, y un cheque a lo largo de las 24 horas siguientes.

Como su posicionamiento es el de ayudar a profesores faltos de recursos y se otorgan miles de pequeñas subvenciones, la Fundación Philanthropic Ventures desarrolló la máxima del «no papeleo», liberando a los profesores de perder tiempo rellenando solicitudes de subsidios. La PVF ha descubierto que no es necesario un procedimiento complicado de recepción, investigación, consideración y financiación de las peticiones de subsidios en el ámbito escogido.

La PVF es un ejemplo perfecto de una fundación que amolda sus actividades para crear valor. Solamente actuando de forma diferente a los demás, de un modo que se asocie estrechamente a lo que la fundación pretende llevar a cabo, puede incidirse más con la misma cantidad de subsidio o capacitar a los propios cesionarios para obtener mejores resultados. Ajustar las actividades a la estrategia es la manera como una fundación institucionaliza y refuerza sus puntos fuertes particulares.

4. Todo posicionamiento exige sus contrapartidas

Para lograr la excelencia en lo que hace, una fundación tiene que renunciar a oportunidades en otros enfoques y en otros campos. Decidir qué no hacer es la prueba decisiva para saber si una fundación (o cualquier organización, en este caso) tiene o no una estrategia.

Para la Fundación Philanthropic Ventures esto supone decir no a muchas oportunidades interesantes en educación. Significa decir no a grandes subvenciones concentradas o a iniciativas de varios años de duración que podrían crear programas tipo, una nueva manera de formar a los profesores o incluso incidir en las políticas públicas. Dichos subsidios exigirían no solo una cuota de fondos distinta sino también una plantilla diferente y un modelo de funcionamiento distinto, orientado hacia la investigación y la deliberación. El caso no es que una meta sea mejor que otra; es que el posicionamiento exige sus contrapartidas.

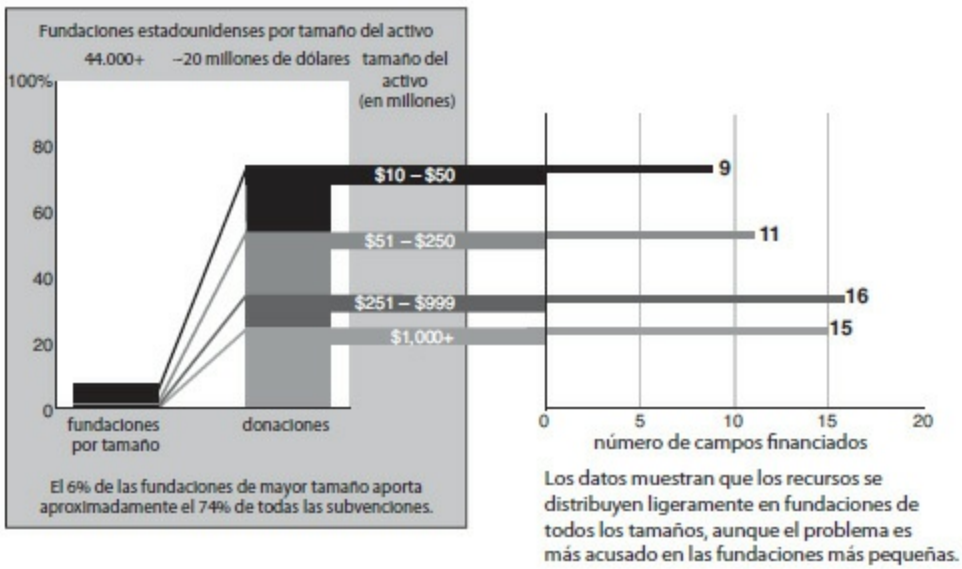
Este aspecto de la estrategia resulta particularmente difícil para las fundaciones. Son muchas las organizaciones que les piden ayuda a voces, todas las subvenciones parecen conseguir algo positivo, y existe muy poca responsabilidad por resultados. Incluso las fundaciones que se centran inicialmente en un ámbito concreto se acaban viendo implicadas en muchos otros. Pero si la meta es el rendimiento superior, tomar contrapartidas resulta esencial.

El estado de las prácticas actuales

Todavía no se ha realizado ningún estudio global que documente las prácticas de las fundaciones o la efectividad de las donaciones de las fundaciones. Sin embargo, los datos disponibles pintan un cuadro que está lejos del enfoque que estamos proponiendo aquí. La estrategia pide un foco de atención, y las fundaciones por lo general distribuyen sus recursos —tanto el dinero como a la gente— con demasiada ligereza. Un modelo fragmentado de donaciones y la presión constante de tener que responder a peticiones individuales de subsidio dejan poco tiempo para el desarrollo del conocimiento, el apoyo a los cesionarios o el análisis en profundidad de los problemas sociales. Los miembros de la plantilla a menudo se quedan atrapados por la tiranía del ciclo del subsidio, sin apenas tiempo para actualizar las peticiones de subsidio pendientes entre reuniones de consejo. (Véase cuadro 12.2)

CUADRO 12.2

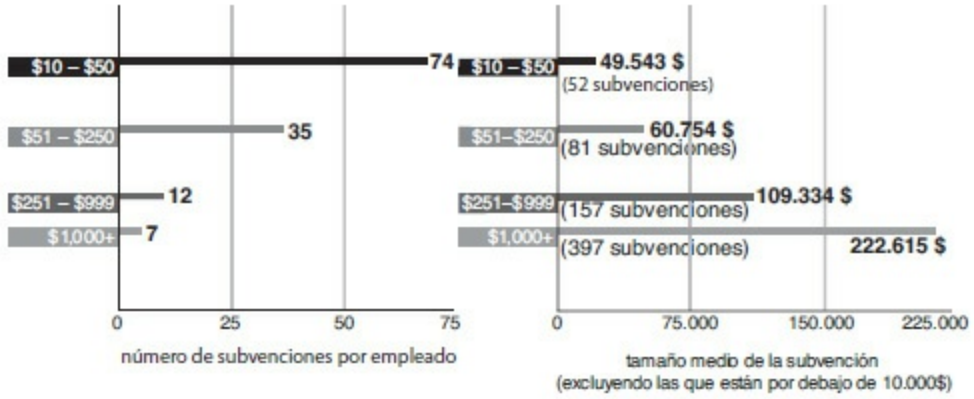
Los recursos se diseminan… entre demasiados campos… entre plantillas que se diversifican con demasiada ligereza… entre demasiadas subvenciones pequeñas



La fundación mediana, por ejemplo, crea cada año subvenciones en 10 ámbitos no relacionados entre sí, y estos ámbitos son áreas tan amplias como la educación o la atención sanitaria. Menos del 9% de las fundaciones crea el 75% o más de sus subvenciones en un único ámbito, y solamente un 5% centra más del 90% de sus subvenciones en un solo ámbito. Esta donación diseminada no concuerda con un posicionamiento claro y estratégico.

Los datos tampoco sugieren que muchas fundaciones estén tomando ventaja de sus modo particular de crear valor. Entre las fundaciones de mayor tamaño, con activos de más de 1 millón de dólares, cada empleado profesional maneja aproximadamente siete subvenciones al año (y hasta 100 veces cuantas subvenciones solicite). De media solo hay tres empleados profesionales por cada ámbito en el que la fundación otorga subsidios. Puede ser perfectamente que el personal de las fundaciones más grandes tenga tiempo y conocimientos suficientes para evaluar los subsidios, pero resulta difícil imaginar cómo podría, incluso la plantilla más volcada, tener más tiempo para apoyar a los cesionarios. Cuanto más pequeña es la fundación, más se diversifica la plantilla. Entre los cientos de fundaciones con entre 50 y 250 millones de dólares en activo, hay cinco veces tantas subvenciones por profesional, y una media de dos miembros de personal que manejan subsidios en 11 ámbitos no relacionados entre sí. Las fundaciones más pequeñas a menudo cuentan con los esfuerzos voluntarios de los administradores, casi certificando que muchas decisiones se toman sin ningún tipo de pequeña evaluación formal.

CUADRO 12.2
(Continuación)



Fuente: The Foundation Center, basado en una muestra de 1.000 fundaciones que donaron como mínimo 1 millón de dólares en 1997 y excluyendo las subvenciones por debajo de los 10.000 dólares.

Esta amplia métrica también sugiere que las fundaciones no están empleando las formas más efectivas de creación de valor tras la selección. Las fundaciones raramente aportan recursos distintos al del apoyo económico. Solo un 2,2% de las subvenciones de las fundaciones se designan a la mejora del rendimiento de los cesionarios. El 95% de todas las subvenciones de fundaciones son por un año. A pesar de que los subsidios de un año se conceden a veces durante varios años seguidos, no parece haber indicios de que las fundaciones aprovechen la oportunidad de trabajar más estrechamente con los

cesionarios para mejorar su rendimiento en períodos extensos de tiempo. Las fundaciones, que deberían tener visión a largo plazo, tienden a ocuparse de la creación de subsidios trimestre por trimestre.

Finalmente, aunque las fundaciones muestran un gran interés por la innovación y por el avance en el estado del conocimiento sobre los problemas de la sociedad, muy pocas financian estudios que exploren el rendimiento relativo de diferentes enfoques frente a un problema determinado. Solo el 8,8% de las subvenciones de las fundaciones fueron destinadas a la investigación, y, de estas, la mayor parte se centraron en áreas básicas de medicina y de ciencia. Financiar estudios o recopilación de datos es poco común, y las fundaciones normalmente lo encuentran menos conveniente que los servicios sociales en curso.

En vez de financiar investigaciones, muchas fundaciones intentan fomentar la innovación con subvenciones diseñadas para establecer y apoyar nuevos programas específicos. Pero se obtiene muy poco beneficio si se inician nuevas iniciativas que después no perduran ni crecen. Demasiadas veces las fundaciones dejan correr proyectos destinados a fomentar el crecimiento y la puesta en marcha de nuevas iniciativas, o no son capaces de ofrecer apoyo a su cesionario durante un lapso de tiempo suficiente. Raramente realizan la investigación inicial ni la post evaluación necesarias para determinar si sus programas han tenido éxito y han continuado prosperando después del período inicial de establecimiento del subsidio de apoyo.

De algún modo, sin embargo, el fracaso total a la hora de evaluar los resultados de los subsidios de las fundaciones es la señal de alerta más evidente de todas. Casi no se destina dinero a la evaluación de los programas. Muchas fundaciones tienen la duda de si los fondos deberían emplearse en evaluación y si analizar el rendimiento de subsidios anteriores puede mejorar la creación de subsidios futuros. Esta ambivalencia relativa a la evaluación se refuerza con los criterios de rendimiento empleados para considerar al personal de la fundación. Dichos criterios tienden a enfatizar las pruebas documentales de análisis y recomendaciones previas al subsidio y conceden poco crédito al logro de resultados reales que motivaron la subvención en primer lugar. Así pues, la evaluación del programa tiene solo un inconveniente: el fracaso corre el riesgo de la censura, pero el éxito no añade recompensa.

Las evaluaciones que sí se realizan son a menudo problemáticas en tres aspectos. Primero, son meros informes sobre si el dinero se ha gastado como estaba previsto (evaluación de *salida*); no intentan medir el impacto social (evaluación de *resultados*). Segundo, muchas evaluaciones se llevan a cabo por los propios destinatarios de las subvenciones, que siempre buscan más apoyo por parte de la fundación. ¿Cómo de objetivos y de creíbles se supone que pueden ser estos informes? Tercero, incluso en las pocas ocasiones en las que se mide el impacto social de un programa por parte de un

asesor externo, solamente se analiza a nivel de un único cesionario, aislado del resto de subvenciones de la fundación. Por lo tanto, no refleja el éxito de la fundación en la consecución de sus metas globales.

Desde luego, la evaluación puede resultar costosa y compleja algunas veces. Pero si se establecen metas claras desde el principio, siempre es posible. Los criterios para evaluar un programa de formación laboral diferirán de los empleados para evaluar un programa de financiación para jóvenes artistas. Pero pueden establecerse criterios significativos para ambos casos.

Consideremos el fondo Roberts Enterprise Development, con base en San Francisco, que se centra en la creación de empleo para personas sin techo e indigentes. Trabajando estrechamente con su cesionario, Rubicon Programs, REDF desarrolló 25 criterios que no solo medían el éxito de los programas de formación laboral, sino que también ayudaban a Rubicon a gestionar los programas de forma más eficaz. Además de los criterios más obvios —cambios en estabilidad laboral, sueldos y aptitudes para el trabajo— REDF y Rubicon descubrieron que factores afines como la toxicomanía e incluso factores cualitativos como las propias valoraciones de los aprendices sobre su éxito en la consecución de metas personales eran medidas significativas de los resultados que el programa intentaba lograr.

Sin una evaluación, una fundación nunca sabrá si ha tenido éxito o no. La premisa más básica de la estrategia —esforzarse por un rendimiento superior— es vulnerada si no se mide el resultado.

Encauzar las nuevas premisas

¿Cómo pueden las fundaciones empezar a seguir el camino que hemos trazado? Varias fundaciones, incluyendo las que funcionan bajo la nueva rúbrica de la filantropía empresarial, se encaminan ya en la dirección indicada aquí. Pero no hemos encontrado ninguna que haya llegado hasta el final. Reunir estos elementos en un conjunto coherente va a exigir el desarrollo de una estrategia, alinear las operaciones con dicha estrategia y revisar el gobierno de la fundación para que la estrategia pueda aplicarse de forma eficaz. La responsabilidad de este cambio se encuentra en los cesionarios y en los directivos, que son los administradores responsables del uso de los fondos de la fundación (y de la sociedad).

Para desarrollar una estrategia hay que empezar por el posicionamiento. Esto siempre requiere reflexiones e investigaciones sistemáticas sobre retos sociales importantes que no se están llevando a cabo de forma efectiva por otros. La meta no tiene por qué ser identificar el problema más importante, puesto que muchos son importantes. Lo que importa es cuán eficazmente puede la fundación contribuir a su solución.

En segundo lugar, una fundación puede aprender de los esfuerzos previos realizados en su área de financiación seleccionada. ¿Pueden las tendencias socioeconómicas vigentes favorecer un enfoque antes que otro? ¿Qué es lo que otras organizaciones están haciendo en este terreno? ¿Puede el trabajo de esta fundación reforzarlas o complementarlas? ¿Podemos descubrir las causas primordiales del problema?

En tercer lugar, ¿qué fuerzas únicas permitirán a esta fundación crear valor de forma más efectiva en su área? Parte de la respuesta a esta cuestión está en el análisis objetivo de dónde consiguió la fundación incidir más en el pasado. Y también en una evaluación realista de los puntos débiles.

El tamaño juega un rol importante en la selección de una estrategia. Una fundación necesita recursos suficientes para crear valor desde su planteamiento específico. Las fundaciones más grandes pueden perfectamente tener el tamaño adecuado para trabajar en más de un ámbito. Si deciden hacer eso, cada área tiene que tener su propia estrategia y sus operaciones adaptadas a ella. Sin embargo todas las fundaciones pueden crear más valor si ponen una parte mayor de sus recursos a trabajar. Esto significa aumentar el índice de donaciones en sus áreas escogidas e invertir una parte de sus carteras de inversión en apoyar su tarea filantrópica.

Una vez que la fundación ha escogido una estrategia, puede empezar a reordenar sus operaciones. Una fundación, como cualquier empresa, es un conjunto de actividades. Cada actividad —cómo se solicitan las propuestas, por ejemplo, y cómo se ofrece apoyo a los cesionarios— tiene que ajustarse a la estrategia escogida. Un aspecto particularmente importante de la reordenación operacional es el desarrollo de medidas para ayudar a la fundación a saber si ha tenido éxito o no.

Funcionar de forma estratégica supondrá para la mayoría de fundaciones el tener que replantearse sus sistemas de gobierno. El cambio será difícil en un entorno en el que la presión por tramitar subsidios y por sacar el dinero afuera se extienda desde el personal hasta la sala de juntas. Hoy en día los consejos directivos de casi todas las fundaciones más grandes debaten y aprueban la asignación de subvenciones específicas en sus reuniones. Sin metas o estrategia, no tienen forma de delegar el proceso de selección de subsidios al personal ni marco a partir del cual evaluar su experiencia. La Fundación Crown, con base en Chicago, en una tentativa de romper esta dinámica, considera las peticiones de subsidio solo en dos de sus reuniones de consejo trimestrales cada año; las otras dos se destinan a debatir políticas, analizar resultados y a estudiar otras cuestiones en mayor profundidad. Los consejos directivos deben alejarse de la tarea funcional de aprobar subvenciones para centrarse en establecer una estrategia y una evaluación de resultados.

Con las metas, la estrategia, y los mecanismos de evaluación en su sitio, los miembros de personal podrían tener una mayor autonomía para tomar, por sí mismos, decisiones sobre subsidios de forma más adecuada y flexible. En la Fundación Colorado Trust, la junta directiva considera y aprueba iniciativas multimillonarias y de varios años

de duración con metas claramente definidas y con una estrategia perfectamente articulada. Una vez que la junta establece el marco, el personal del programa tiene autoridad para crear subvenciones individuales durante el tiempo de vida de la iniciativa. De este modo los miembros del personal ostentan una mayor responsabilidad y más libertad para tomar decisiones sobre subsidios particulares, y el consejo directivo tiene tiempo para estudiar el terreno, establecer estrategias globales y evaluar los resultados del personal.

Para aquellos que están profundamente sensibilizados con los problemas sociales y que trabajan incansablemente para marcar la diferencia, las prácticas vigentes de las fundaciones no solo disminuyen el rendimiento, sino que reducen inevitablemente la satisfacción derivada del trabajo en donantes, personal y cesionarios. La financiación dispersa, las relaciones independientes con los cesionarios, y el hecho de no conocer los resultados crea inevitablemente una división entre la fundación y los resultados últimos de su trabajo. Actuar de forma estratégica es mucho más difícil. Pero tanto a administradores como al personal les ofrecerá una recompensa mucho mayor.

Mejorar el rendimiento de la filantropía permitiría a las fundaciones incidir en mucho mayor grado en la sociedad. Las fundaciones podrían ejercer un rol de liderazgo en el proceso de transformación de la cultura del management del sector social. Podrían encabezar la evolución de la filantropía de los actos de conciencia privados hacia un ámbito profesional. Hasta que las fundaciones no asuman su responsabilidad para con la sociedad y sean conscientes de sus obligaciones de crear valor, seguirán en un mundo en el que no pueden fracasar. Por desgracia, tampoco pueden triunfar completamente.

13

La ventaja competitiva de la filantropía empresarial[112]

Michael E. Porter
Mark R. Kramer

La filantropía empresarial está en declive. Las contribuciones a instituciones benéficas por parte de las compañías estadounidenses cayeron un 14,5% en dólares reales el pasado año, y a lo largo de los últimos 15 años, la donación en las empresas como porcentaje de ganancias ha bajado hasta el 50%. Las razones no son difíciles de comprender. Los ejecutivos se encuentran cada vez más en situaciones de no beneficio, atrapados entre detractores que exigen siempre niveles más altos de «responsabilidad social empresarial» e inversores que ejercen una presión implacable para maximizar las ganancias a corto plazo. Dar más no satisface a los detractores: cuanto más dona una compañía, más esperan ellos. Y los ejecutivos encuentran dificultades, cuando no imposibilidades, de justificar los gastos benéficos en términos de beneficio fundamental.

Este dilema ha llevado a muchas compañías a intentar ser más estratégicos en cuanto a su filantropía. Pero lo que es considerado «filantropía estratégica» hoy en día casi nunca es verdadera estrategia, y a menudo no es ni tan siquiera particularmente eficaz como filantropía. Cada vez más, la filantropía se utiliza como elemento publicitario o de comunicación, promocionando la imagen o la marca de una compañía a través del marketing relacionado con causas o a través de otros patrocinios prominentes. A pesar de que todavía representa solamente una pequeña parte del total de los gastos en beneficencia de las empresas, el gasto empresarial estadounidense en marketing relacionado con causas aumentó de 125 millones de dólares en 1990 a unos 828 millones de dólares estimados en 2002. Los patrocinios del arte también están creciendo, supusieron un extra de 589 millones de dólares en 2001. Estas campañas ofrecen efectivamente un apoyo muy necesario para las buenas causas, pero con ello pretenden incrementar la visibilidad de la compañía y mejorar el ánimo del trabajador tanto como crear impacto social. El gigante del tabaco Philip Morris, por ejemplo, destinó 75 millones de dólares a sus contribuciones benéficas en 1999 y después lanzó una campaña publicitaria de 100 millones de dólares para publicitarlo. No resulta sorprendente que existan auténticas dudas acerca de si dichos enfoques en realidad funcionan o si simplemente desatan el cinismo público respecto de las intenciones de la compañía. (Véase el encarte «El mito de la filantropía estratégica».)

El mito de la filantropía estratégica

Pocas expresiones han sido utilizadas con tanto exceso y definidas tan mal como «filantropía estratégica». El término se emplea para designar prácticamente cualquier tipo de actividad benéfica con algún tema, meta, enfoque o foco definibles. En el contexto empresarial, generalmente significa que existe algún tipo de conexión, aunque imprecisa o indirecta, entre la contribución benéfica y los negocios de la compañía. A menudo esta conexión es solo semántica, permitiéndole a la compañía reconvertir sus contribuciones en reputación pública o en publicaciones de prensa. De hecho, la mayoría de programas de donación empresarial no tienen nada que ver con una estrategia de la compañía. Están fundamentalmente centrados en generar publicidad bienintencionada y positiva y en incrementar el ánimo del trabajador.

El marketing relacionado con causas, a través del cual una compañía concentra sus donaciones en una única causa u organización admirada, fue una de las primeras prácticas nombradas como «filantropía estratégica», y va un paso por delante de las contribuciones empresariales sin un objetivo concreto. Con su marketing más sofisticado, relacionado con causas, puede mejorar la reputación de una compañía vinculando su identidad a las cualidades admiradas de un socio sin fines lucrativos o de una causa popular escogidos. Las compañías que patrocinan los Juegos Olímpicos, por ejemplo, no solamente ganan en presencia sino que también se las asocia con la búsqueda de la excelencia. Y al concentrar la financiación a través de unos estudiados procesos de selección, el marketing relacionado con causas tiene el potencial para crear más impacto del que ofrecería la donación sin un objetivo concreto.

Sin embargo, el marketing relacionado con causas está lejos de ser filantropía estratégica de verdad. Su acento está puesto en la publicidad más que en el impacto social. El beneficio pretendido es realzar la buena intención , y no la mejora de las capacidades competitivas de una compañía. La verdadera donación estratégica, en cambio, crea de forma simultánea importantes objetivos sociales y económicos, intentando encontrar áreas de contexto competitivo donde tanto la compañía como la sociedad se beneficien de las ventajas únicas y de los conocimientos que proporciona la firma.

Dada la confusión vigente alreredor de la filantropía empresarial, este parece un buen momento para volver a hacernos la pregunta fundamental: ¿Deberían las empresas tomar parte en cuestiones de filantropía? El economista Milton Friedman encendió la llama del debate hace unas décadas, exponiendo en un artículo del *New York Times*

Magazine, en 1970, que la única «responsabilidad social de las empresas» es la de «incrementar sus ganancias». En su libro *Capitalism and Freedom* escribió: «La compañía es un instrumento de los accionistas que la poseen. Si la compañía realiza una contribución, impide al accionista individual decidir por sí mismo cómo debe disponer de sus fondos.» Si tienen que hacerse aportaciones benéficas, concluyó Friedman, estas deben ser realizadas por parte de accionistas individuales —o, por extensión, por parte de trabajadores individuales— , y no por parte de la compañía.

Si partimos del modo como se practica la mayor parte de la filantropía empresarial hoy en día, diremos que Friedman tiene razón. La mayoría de programas de contribución empresarial son difusos y nada concretos. Muchos consisten en numerosas donaciones pequeñas en *cash* para respaldar iniciativas municipales locales o para ofrecer apoyo operativo general a universidades y a instituciones benéficas nacionales con el propósito de fomentar el acercamiento entre trabajadores, clientes y la comunidad local. Más que estar asociadas a objetivos sociales o económicos bien meditados, estas contribuciones reflejan a menudo las creencias personales y los valores de ejecutivos o de trabajadores. Es más, uno de los enfoques más frecuentes —trabajador emparejando subvenciones— ofrece explícitamente la posibilidad de elección de la institución benéfica al trabajador individual. El mismo efecto de fortalecimiento del ánimo podría conseguirse con un incremento equivalente de sueldos que los empleados podrían decidir donar a instituciones benéficas en bases imponibles deducibles. Parece ser en verdad que muchas de las decisiones en forma de donación que las compañías toman hoy día se realizarían mejor por parte de individuos donando su propio dinero.

¿Y qué pasa con los programas que están, al menos superficialmente, asociados a objetivos empresariales, como por ejemplo el marketing relacionado con causas? Incluso los que tienen éxito son difíciles de justificar como iniciativas benéficas. Desde el momento en que todos los gastos empresariales razonables son deducibles, las compañías no consiguen especiales ventajas fiscales si destinan dinero a la filantropía a diferencia de lo que ocurre con otros propósitos empresariales. Si el marketing relacionado con causas es buen marketing, es automáticamente deducible y no obtiene beneficio del hecho de ser catalogado como benéfico.

Pero ¿siempre se sostiene el planteamiento de Friedman? Existen dos supuestos implícitos subyacentes a esto. El primero es que los objetivos económicos y sociales son distintos e inconfundibles, de modo que el gasto social de la empresa se realiza a costa de sus resultados económicos. El segundo es la asunción de que las empresas, cuando conducen objetivos sociales, no ofrecen mayor beneficio del que ofrecen los donantes individuales.

Estos supuestos esconden la verdad cuando las contribuciones empresariales son poco concretas y sistemáticas, como es el caso habitual hoy en día. Pero existe otra manera más verdaderamente estratégica de considerar la filantropía. Las empresas pueden utilizar sus iniciativas benéficas para mejorar su *contexto competitivo*: la calidad

del entorno de la empresa en el lugar o lugares en los que opera. Emplear la filantropía para elevar el contexto proporciona objetivos sociales y económicos alineados y mejora las perspectivas económicas de una compañía a largo plazo, contradiciendo así el primer supuesto de Friedman. Además, dirigir en el contexto le permite a una compañía no solo dar dinero sino también encaminar sus capacidades y sus contactos hacia el apoyo de causas benéficas. Esto produce beneficios sociales mucho mayores que los provenientes de donantes individuales, fundaciones o incluso gobiernos. Las donaciones centradas en el contexto contradicen también de este modo el segundo supuesto de Friedman.

Unas cuantas compañías han empezado a practicar la filantropía centrada en el contexto para obtener ganancias tanto a nivel social como económico. Cisco Systems, por poner un ejemplo, ha invertido en un ambicioso programa educacional —la Cisco Networking Academy— para formar a administradores de redes informáticas, paliando así una restricción potencial a su crecimiento y creando al mismo tiempo buenas oportunidades de trabajo para personas con estudios de bachillerato. Al centrarse en necesidades sociales que influyen en su contexto empresarial y al utilizar sus peculiaridades únicas como empresa para dirigirlas, Cisco está demostrando el potencial hasta ahora no desarrollado de la filantropía empresarial. Pero tomar esta nueva dirección exige cambios fundamentales en el modo en que las compañías enfocan sus programas de contribución. Las empresas deben replantearse *hacia dónde* orientan su filantropía y *cómo* llevan a cabo sus donaciones.

Hacia dónde orientarse

Es verdad que los objetivos sociales y económicos han sido considerados distintos y a menudo enfrentados durante mucho tiempo. Pero esta dicotomía es falsa; pertenece a una perspectiva cada vez más desfasada en un mundo de competencia abierta y basada en el conocimiento. Las compañías no funcionan al margen de la sociedad que las rodea. De hecho, su capacidad para competir depende mucho de las circunstancias de los lugares donde operan. Mejorar la enseñanza, por ejemplo, se considera por lo general una cuestión social, pero el nivel educacional de la mano de obra local afecta sustancialmente a la competitividad potencial de una compañía. Cuanto más relacionada está una mejora social con los asuntos de una compañía, más beneficios económicos proporciona esta a su vez. Al establecer su academia Networking, por ejemplo, Cisco no se centró en el sistema educativo en general, sino únicamente en la preparación necesaria para crear administradores de red, el tipo de educación específica que marcó la mayor diferencia en el contexto competitivo de Cisco. (Para un análisis más detallado de este programa, véase el encarte «The Cisco Networking Academy».)

The Cisco Networking Academy

La Networking Academy de Cisco Systems ejemplifica las estrechas vinculaciones que existen entre la estrategia filantrópica de una compañía, su contexto competitivo y los beneficios sociales. Cisco, productora líder en equipos de conexión de red y en routers utilizados para conectar los ordenadores a Internet, creció rápidamente a lo largo de la pasada década. Pero a medida que el uso de Internet se expandía, clientes de todo el mundo se encontraron con una escasez crónica de administradores de red cualificados, lo que se convirtió en un factor restrictivo del crecimiento continuo en Cisco —y de todo el sector informático—. De forma estimada, alrededor de un millón de puestos de trabajo informáticos quedaron vacantes a nivel mundial a finales de los años 90. Cisco era plenamente consciente de esta restricción en su contexto competitivo, y la compañía solo encontró el modo de reconducir la situación a partir de la filantropía.

El proyecto empezó siendo un ejemplo típico de donación bienintencionada: Cisco aportó equipos de conexión de red a un instituto cercano a su sede, y después expandió el programa a otros institutos de la zona. Pero un técnico de Cisco que trabajaba con los institutos se dio cuenta de que a los profesores y a los administradores les faltaba formación para gestionar las redes una vez que estaban instaladas. Él y otros técnicos de Cisco se ofrecieron voluntarios para desarrollar un programa que no solamente donaría equipos sino que también formaría a los profesores sobre cómo construir, diseñar y mantener redes informáticas. Los estudiantes empezaron a asistir a esos cursos y fueron capaces de interiorizar correctamente la información. A medida que Cisco expandía el programa, los ejecutivos de la compañía se fueron dando cuenta de que podían desarrollar un plan de estudio de aprendizaje a distancia vía web para formar y graduar a estudiantes de secundaria —y de postsecundaria— en administraciones de red, un programa que quizás podía tener un impacto social y económico más amplio. Había nacido la Networking Academy.

Como el objetivo social del programa estaba estrechamente vinculado a los conocimientos especializados de Cisco, la compañía pudo diseñar rápidamente un plan de estudios de alta calidad y de coste rentable, creando mucho más valor social y económico que si simplemente hubiera aportado *cash* y equipamiento para una buena causa. Ante la sugerencia del Departamento de Educación estadounidense, la compañía empezó a dirigir escuelas en «zonas de poder atribuido» designadas por el gobierno federal de entre las comunidades con mayores desafíos económicos del país. La compañía empezó también a añadir al programa a la comunidad universitaria y a la formación de grado medio. Más recientemente ha trabajado con Naciones Unidas para expandir la iniciativa a países en vías de desarrollo, en los que las oportunidades laborales son particularmente escasas y la destreza en

conexiones de red particularmente limitada. Cisco ha creado asimismo una base de datos mundial de ofertas de trabajo para los graduados académicos, creando un mercado laboral más eficiente que beneficia tanto a su clúster como a los graduados y a las regiones en las que estos viven.

Cisco ha empleado sus ventajas y conocimientos exclusivos, a la vez que su presencia mundial, para crear un programa que ninguna otra institución educativa, agencia gubernamentel o donante empresarial podría haber diseñado de esta forma o expandido con tanta rapidez. Y ha creado un mayor impacto al señalar a otras empresas de su clúster. Otras compañías complementaron las contribuciones de Cisco al donar o descontar productos y servicios propios, tales como acceso a Internet o hardwares y softwares informáticos. Varias compañías líderes en tecnología empezaron también a entender el valor de la infraestructura global que Cisco había creado y, en vez de crear su propios programas de aprendizaje en la web, se unieron a Cisco. Compañías como Sun Microsystems, Hewlett-Packard, Adobe Systems o Panduit expandieron su currículum académico patrocinando cursos en programación, informática básica, diseño web y red de cables. Como el proyecto estaba vinculado a los negocios de Cisco, consiguió obtener el apoyo de otras compañías de su clúster y utilizar sus contribuciones de forma efectiva.

A pesar de que el programa solo tiene cinco años, actualmente posee 9.900 academias en escuelas secundarias, comunidades universitarias y organizaciones basadas en la comunidad de 50 estados y en 147 países. El valor social y económico que se ha creado es enorme. Cisco estima que ha invertido un total de 150 millones de dólares desde el inicio del programa. Con esta inversión, ha ofrecido la posibilidad de acceso a una profesión tecnológica, y la tecnología en sí misma, a hombres y mujeres de algunas de las regiones económicamente más deprimidas de Estados Unidos y del mundo. Más de 115.000 estudiantes ya se han graduado en el programa de dos años, y 263.000 estudiantes están actualmente inscritos, la mitad de los cuales son de fuera de Estados Unidos. El programa continúa expandiéndose rápidamente, con entre 50 y 100 nuevas academias que abren cada semana. Cisco estima que el 50% de los graduados académicos ha encontrado trabajo en el sector informático, donde el salario medio para un administrador de red en Estados Unidos es de 67.000 dólares. A lo largo de su carrera profesional, el incremento de las ganancias potenciales de aquellos que ya se han sumado a la fuerza de trabajo pueden rozar los varios millones de dólares.

Hablando claramente, el programa ha beneficiado a muchos oportunistas — empleados de todo el mundo que han conseguido acceso a graduados académicos altamente cualificados e incluso a competidores directos. Pero como proveedor de *routers* líder en el mercado, es en esta mejora del contexto competitivo donde Cisco puede sacar más provecho. Al conseguir la participación activa de muchos otros, Cisco no ha tenido que correr con todos los costes del programa. Cisco no

solamente ha ampliado su mercado y fortalecido su clúster, sino que también ha incrementado el grado de sofisticación de sus clientes. A partir de estas mejoras tangibles en el contexto competitivo, y no solo a partir de la donación económica, Cisco se ha ganado un reconocimiento internacional por su programa, generando un orgullo y un entusiasmo justificados entre los trabajadores de la compañía, renombre entre sus iguales, y una reputación de liderazgo en filantropía.

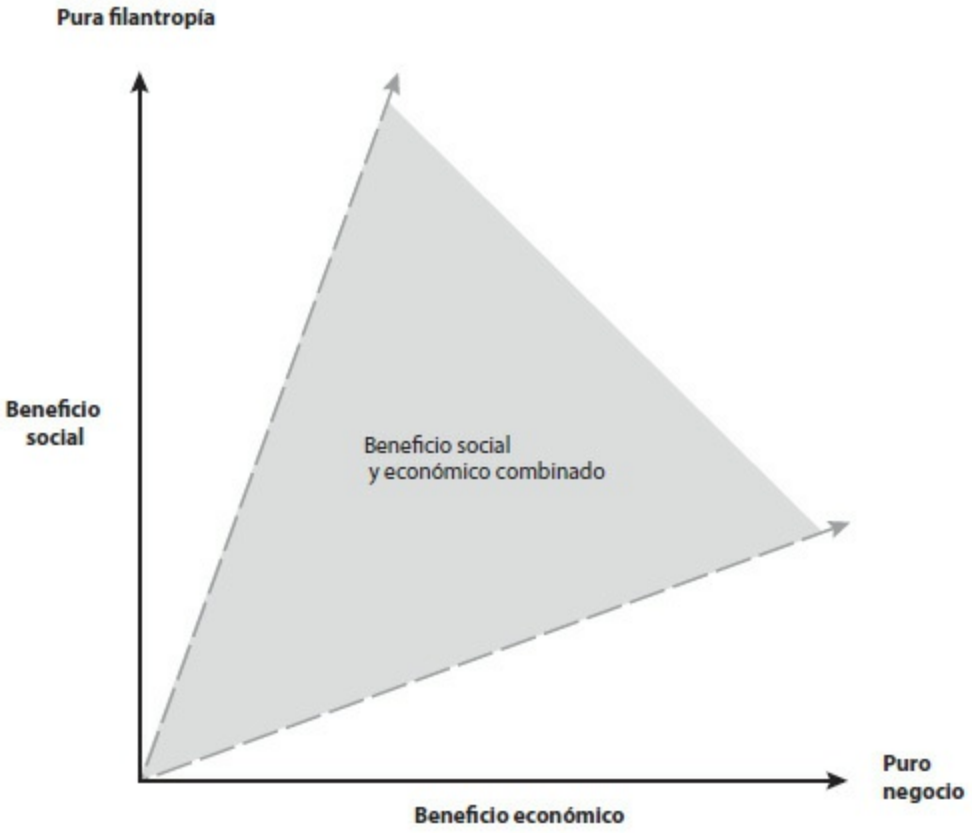
Así pues a largo plazo, los objetivos sociales y económicos no son intrínsecamente opuestos sino que están esencialmente conectados. La competitividad hoy en día depende de la productividad de las compañías en la utilización de los recursos laborales, naturales y de capital para producir bienes y servicios de alta calidad. La productividad depende de tener trabajadores formados, seguros, sanos, con una vivienda digna y motivados por el sentido de la oportunidad. Preservar el medio ambiente beneficia no solo a la sociedad sino también a las compañías, porque reducir la contaminación y los residuos puede conducir a un uso más productivo de los recursos y ayudar a producir bienes valorados por los consumidores. Impulsar las condiciones sociales y económicas en los países en vías de desarrollo puede crear más espacios productivos para las operaciones de una compañía, así como nuevos mercados para sus productos. Es más, empezamos a ser conscientes de que el método más eficaz para reconducir muchos de los problemas mundiales más apremiantes suele ser la movilización del sector empresarial de forma que resulte beneficioso tanto para la sociedad como para las compañías.

Esto no significa que todo gasto empresarial vaya a aportar beneficio social o que todo beneficio social vaya a mejorar la competitividad. Muchos gastos empresariales producen beneficios solo para los negocios, y las contribuciones benéficas no vinculadas a los negocios generan solamente beneficios sociales. Es únicamente allí donde los gastos de una compañía producen ganancias tanto a nivel social como económico donde convergen la filantropía empresarial y los intereses de los accionistas, tal como se ilustra en el cuadro 13.1. El área destacada muestra el lugar en el que la filantropía empresarial ejerce una influencia importante en el contexto competitivo de una compañía. Es aquí donde la filantropía es verdaderamente estratégica.

El contexto competitivo siempre ha sido importante para la estrategia. La disponibilidad de trabajadores cualificados y motivados; la eficiencia de las infraestructuras locales, incluyendo carreteras y telecomunicaciones; el tamaño y el grado de sofisticación del mercado local; el alcance de las regulaciones gubernamentales, dichas variables contextuales siempre han incidido en la capacidad de competencia de las compañías. Pero el contexto competitivo ha pasado a ser incluso más crítico al desplazarse las bases de la competencia de las entradas económicas a la

productividad superior. Por una parte, la competencia moderna, basada en el conocimiento y en la tecnología, gira cada vez más en torno a las capacidades de los empleados.

CUADRO 13.1
Convergencia de intereses



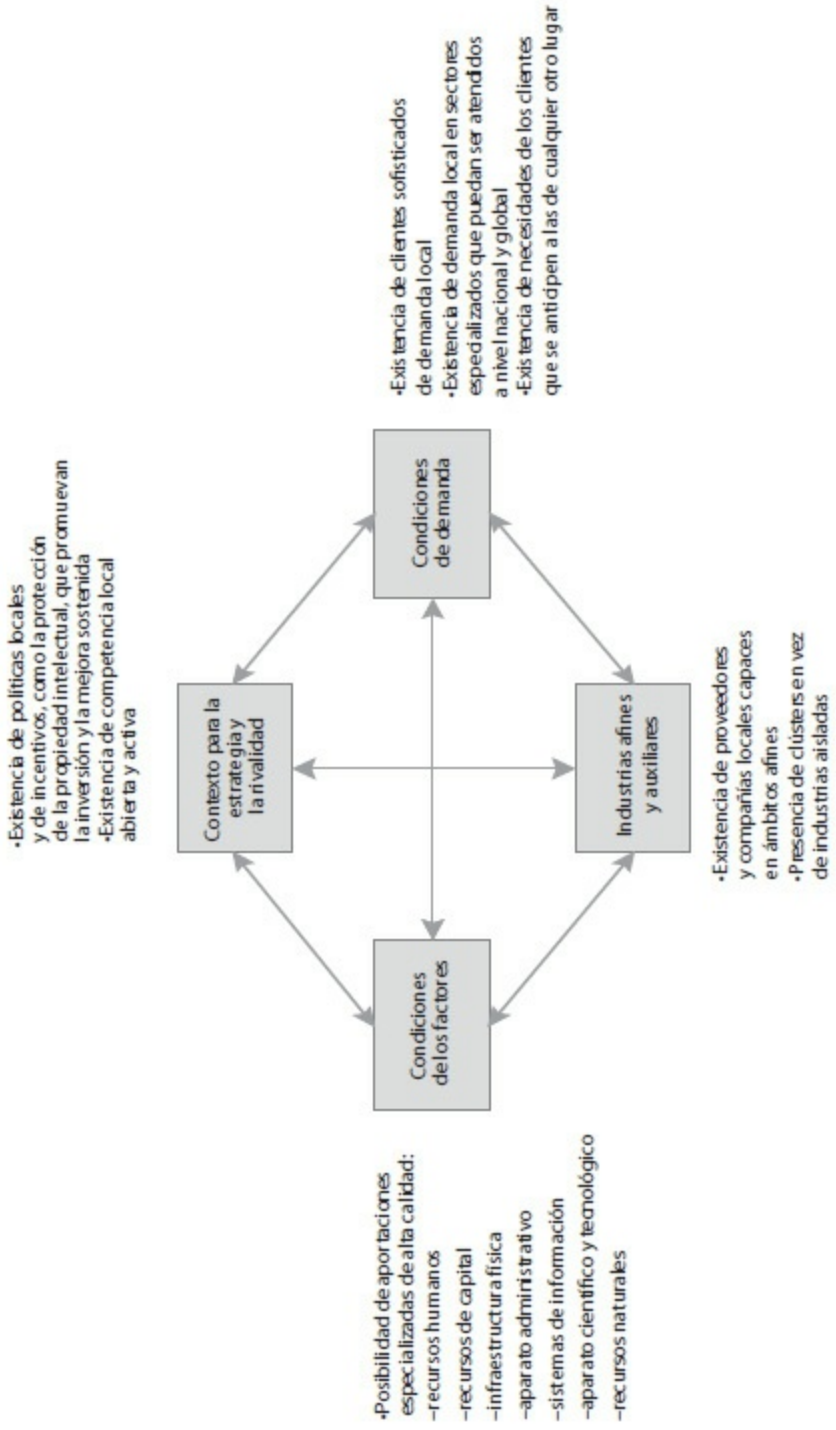
Por otra parte, las compañías hoy en día dependen más de las asociaciones locales: cuentan con la externalización y la colaboración con proveedores e instituciones locales en vez de con una integración vertical; trabajan más estrechamente con los clientes; y recurren más a universidades locales e institutos de investigación para encauzar sus investigaciones y desarrollo. Finalmente, para ser competitivo es cada vez más importante saber gestionar las regulaciones locales cada vez más complejas y reducir los tiempos de aprobación para nuevos proyectos y productos. De resultas de esta realidad, el éxito de las compañías ha pasado a estar más estrechamente vinculado a las instituciones locales y a otras condiciones contextuales. Y la globalización de producción y de marketing significa que el contexto a menudo es importante para una compañía, no solo en su mercado nacional sino también en múltiples países.

El contexto competitivo de una compañía está constituido por cuatro elementos interrelacionados del entorno local de la empresa y que determinan la productividad potencial: condiciones de los factores, o las posibles aportaciones a la producción;

condiciones de demanda; el contexto para la estrategia y la rivalidad; y sectores afines y auxiliares. Este marco queda resumido en el cuadro 13.2 y es descrito con más detalle en el libro de Michael E. Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*. Los puntos débiles de cualquier elemento de este contexto pueden mermar la competitividad de un país o región como lugar de negocio.

Algunos aspectos del entorno empresarial, como sistemas de carreteras, tasas impositivas a las empresas o leyes corporativas, producen efectos que trascienden a todos los sectores. Estas condiciones generales pueden ser cruciales para la competitividad en los países en vías de desarrollo, y mejorarlas a través de la filantropía empresarial puede producir enormes beneficios sociales para los países más pobres del mundo. Aunque a menudo son igual de decisivos, cuando no más, los aspectos de contexto específicos de un determinado clúster: una concentración geográfica de compañías, proveedores, industrias afines e instituciones especializadas interconectadas en un ámbito determinado, como los coches de gran rendimiento en Alemania o el sector software en la India. Los clústers surgen a partir de la influencia combinada de los cuatro elementos del contexto. Constituyen a menudo rasgos prominentes de un panorama económico regional, y definirlos es esencial para su desarrollo, permitiendo a las firmas constituyentes ser más productivas, facilitando la innovación y fomentando la formación de nuevos negocios.

FIGURA 13.2
Los cuatro elementos de contexto competitivo



Las inversiones filantrópicas por parte de los miembros de un clúster, tanto si se realizan de forma individual como colectiva, pueden incidir enormemente en la competitividad de dicho clúster y en el rendimiento de todas las compañías que pertenecen a él.

La filantropía puede ser muchas veces el modo más rentable económicamente —y a veces el único modo— de mejorar el contexto competitivo. Permite a las compañías impulsar no solamente sus propios recursos sino también los esfuerzos y las infraestructuras ya existentes de otras instituciones. Realizar una aportación en la universidad, por ejemplo, puede ser una manera mucho más económica de potenciar una base local de técnicas avanzadas en el ámbito de una compañía que el desarrollo de la formación interna. Y la filantropía es susceptible de ser llevada a la acción colectiva empresarial, posibilitando el reparto de costes entre múltiples compañías. Finalmente, gracias a los grandes beneficios sociales de la filantropía, las compañías pueden a menudo asociarse con organizaciones no lucrativas y con gobiernos, que mostrarían cautela a la hora de colaborar con iniciativas que beneficiaran exclusivamente a una compañía determinada.

Incidir en el contexto competitivo

Por vía del análisis minucioso de los elementos del contexto competitivo, una compañía puede identificar las áreas de coincidencia entre los valores social y económico que más van a aumentar su propia competitividad y la de su clúster. Consideremos cada uno de los cuatro elementos del contexto y cómo las compañías han incidido sobre ellos a través de la filantropía en modos que han mejorado sus perspectivas económicas a largo plazo.

Condiciones de los factores

Lograr altos niveles de productividad depende de la existencia o no de trabajadores formados, de instituciones científicas y tecnológicas de alta calidad, de una adecuada infraestructura física, de procesos administrativos transparentes y eficaces (como un registro de la compañía o requisitos de permiso), y de recursos naturales disponibles. Todas ellas son áreas en las que puede incidir la filantropía.

Las donaciones benéficas pueden, por ejemplo, mejorar la enseñanza y la formación. DreamWorks SKG, la productora cinematográfica, ha creado recientemente un programa de formación para estudiantes con ingresos bajos de Los Angeles sobre técnicas necesarias para trabajar en la industria del entretenimiento. Cada una de las seis divisiones de la compañía está colaborando con Los Angeles Community College District, con los institutos locales, y con programas extraescolares para crear un plan de estudios especializados que combine la enseñanza en el aula con prácticas y tutorías. El beneficio social es un sistema de enseñanza mejorado y mejores oportunidades laborales para residentes con ingresos bajos. El beneficio económico es una mayor disponibilidad

de graduados específicamente formados. A pesar de que relativamente pocos de ellos pasarán a formar parte de la propia DreawWorks, la compañía también obtiene beneficios del hecho de reforzar el sector del entretenimiento del que depende.

Las iniciativas filantrópicas pueden mejorar también la calidad de vida local, lo que beneficia a todos los ciudadanos, pero para ello resulta cada vez más necesario conseguir empleados con posibilidad de desplazamiento y con conocimientos especializados. En 1996, SC Johnson, un fabricante de productos de limpieza y menaje, lanzó «Racine sostenible», un proyecto para convertir la ciudad en la que vivía, en Wisconsin, en un lugar mejor para vivir y trabajar. En colaboración con organizaciones locales, gobierno y residentes, la compañía creó una coalición de gran alcance comunitario centrada en fortalecer la economía local y el entorno. Uno de los proyectos, un acuerdo entre cuatro municipios para coordinar el tratamiento del agua y del alcantarillado, obtuvo como resultado un ahorro económico para vecinos y empresas a la vez que la reducción de la contaminación. Otro proyecto estuvo relacionado con la apertura de la primera escuela pública piloto de la comunidad dirigida a estudiantes en situación de riesgo. Otros esfuerzos se centraron en la revitalización económica: los índices de vacantes del sector comercial en el centro de Racine han caído del 46 al 18% a medida que se han ido recuperando las zonas contaminadas y que han vuelto a existir puestos de trabajo para los residentes locales.

La filantropía también puede ofrecer otras aportaciones además de trabajo, a través del fomento de, digamos, la calidad de los organismos locales de investigación y desarrollo, la eficacia de instituciones administrativas como el sistema legal, la calidad de las infraestructuras físicas, o el desarrollo sostenible de los recursos naturales. Exxon Mobil, por ejemplo, ha empleado importantes recursos en la mejora de condiciones básicas tales como carreteras o la aplicación de la ley en países en vías de desarrollo en los que está presente.

Condiciones de demanda

Las condiciones de demanda en un país o región incluyen el tamaño del mercado local, como de apropiados son los estándares del producto y el grado de sofisticación de los clientes locales. Los clientes locales sofisticados fortalecen la competitividad regional al ofrecer a las compañías la posibilidad de detectar las necesidades emergentes de dichos clientes y al ejercer presión a favor de la innovación. Por ejemplo, el grado avanzado de la práctica médica en Boston ha motivado una corriente de innovación en las compañías de instrumental médico con sede en Boston.

La filantropía puede incidir tanto en el tamaño como en la calidad del mercado local. La Cisco Networking Academy, por ejemplo, mejoró las condiciones de demanda al ayudar a sus clientes a conseguir administradores de red bien preparados. Al hacer eso, incrementó el tamaño del mercado y la sofisticación de los usuarios, y por

consiguiente el interés de dichos usuarios en soluciones más avanzadas. Apple Computer ha donado durante mucho tiempo ordenadores a escuelas como medio para acercar sus productos a los más pequeños. Esto proporciona un beneficio social claro para las escuelas a la vez que expande el mercado potencial de Apple y que convierte a estudiantes y a profesores en compradores más sofisticados. Safeco, una firma de servicios financieros y de seguros, trabaja en colaboración con instituciones sin fines lucrativos en la expansión de viviendas asequibles y en el fortalecimiento de la seguridad pública. Cuando las viviendas de propiedad y la seguridad pública aumentaron en sus cuatro mercados de prueba, las ventas de seguros también lo hicieron, en algunos casos hasta en un 40%.

Contexto para la estrategia y la rivalidad

Las reglas, los incentivos, y las normas que gobiernan la competencia en un país o en una región inciden de forma fundamental sobre la productividad. Las políticas que fomentan la inversión, que protegen la propiedad intelectual, que abren los mercados locales al comercio, dispersan o impiden la formación de cárteles y de monopolios, y la disminución de la corrupción convierte a un lugar determinado en un espacio más atractivo para hacer negocios.

La filantropía puede ejercer una fuerte influencia en la creación de un entorno más productivo y transparente para la competencia. Por ejemplo, 26 empresas estadounidenses y 28 compañías de otros países se han unido para apoyar a Transparency International en su esfuerzo por destapar y detener la corrupción en el mundo. Al medir y centrar la atención pública en la corrupción, la organización ayuda a crear un entorno que recompensa la competencia justa y que impulsa la productividad. Esto beneficia a los ciudadanos locales a la vez que proporciona a las compañías que lo patrocinan un mejor acceso a los mercados.

Otro ejemplo es la International Corporate Governance Network (ICGN), una organización sin fines lucrativos formada por los mayores inversores institucionales, incluyendo el fondo College Retirement Equities (TIAA-CREF) y el Public Employees Retirement System de California, conocido como CalPERS, para promover mejores niveles de gobierno empresarial y de revelación, especialmente en los países en vías de desarrollo. ICGN fomenta estándares financieros uniformes y globales y procedimientos de voto de accionistas equitables. Los países en vías de desarrollo y sus ciudadanos se benefician de ello, mientras que los métodos de gobierno y de revelación mejorados impulsan las prácticas empresariales locales, ponen al descubierto a los competidores locales sin escrúpulos y convierten a las distintas regiones en lugares más atractivos para las inversiones extranjeras. Los inversores institucionales que respaldan este proyecto también ganan en mercados de capital mejores y más justos en los que invertir.

Industrias afines y auxiliares

La productividad de una compañía puede verse enormemente fortalecida si tiene industrias auxiliares de alta calidad y servicios cercanos. Aunque externalizar a proveedores alejados es posible, no es tan rentable como emplear a proveedores de servicios, componentes y maquinaria locales y capaces. La proximidad aumenta el grado de reacción, el intercambio de información y la innovación, además de disminuir los costes de transporte y de inventario.

La filantropía puede promover el desarrollo de clústers y fortalecer a los sectores auxiliares. American Express, por ejemplo, depende del gasto asociado a los viajes en una gran proporción de los ingresos de sus tarjetas de crédito y de las agencias de viajes. Por consiguiente, forma parte del clúster de los viajes en cada uno de los países en los que opera, y depende del éxito de estos clústers en la mejora de la calidad del turismo y en su capacidad para atraer a viajeros. Desde 1986, American Express ha financiado academias de viajes y de turismo en institutos de enseñanza secundaria, formando a los alumnos no en asuntos relacionados con las tarjetas de crédito, su actividad principal, ni en sus propios servicios de viajes, sino en posibles empleos en otras agencias de viajes así como en compañías aéreas, hoteles y restaurantes. El programa, que incluye la formación del profesorado, el apoyo del plan de estudios, prácticas en verano y mentores en el sector, opera hoy en día en diez países y en más de 3.000 escuelas, con más de 12.000 estudiantes que lo integran. Ofrece los mayores beneficios sociales de mejora de la enseñanza y de oportunidades laborales para ciudadanos locales. En el ámbito de Estados Unidos, el 80% de los estudiantes del programa después va a la universidad, y el 25% empieza a trabajar en el sector turístico después de graduarse. Las ganancias económicas también son considerables, puesto que el sector de viajes a nivel local se vuelve más competitivo y está más preparado para crecer. Esto se traduce en importantes beneficios para American Express.

El problema de los oportunistas

Cuando una filantropía empresarial mejora el contexto competitivo, otras compañías en el mismo clúster o región, incluyendo los competidores directos, comparten muchas veces los beneficios. Esto plantea una cuestión importante: ¿Acaso la capacidad de aprovecharse de la situación de otras compañías anula el valor estratégico de la filantropía centrada en el contexto? La respuesta es *no*. Los beneficios competitivos cosechados por la compañía donante continúan siendo considerables, por cinco razones:

- Mejorar el contexto beneficia principalmente a las compañías asentadas en un lugar determinado. No todos los competidores van a estar localizados en la misma zona, o sea que la compañía continuará teniendo un margen de ganancias por encima de la

competencia en general.

- La filantropía empresarial está bien dispuesta para la actividad colectiva. Al compatir los costes con otras compañías de su mismo clúster, incluyendo a los competidores, una compañía puede disminuir en gran medida el problema de los oportunistas.
- Las compañías líder van a ser las mejor posicionadas para realizar contribuciones importantes y van a obtener, a su vez, una mayor proporción de beneficios. Cisco, por ejemplo, con una cuota de mercado líder en equipamientos de red, se beneficiará más de un mercado más grande y de más rápido crecimiento.
- No todas las ventajas contextuales tienen el mismo valor para todos los competidores. Cuanto más estrechamente se ajuste la filantropía empresarial a la estrategia única de una compañía —habilidades crecientes, tecnología o infraestructuras de las que depende especialmente la firma, digamos, o demanda creciente en un sector especializado en el que la compañía es fuerte—, más desproporcionadamente se beneficiará la compañía a través del contexto fortalecido.
- La compañía que empieza a practicar la filantropía empresarial en un ámbito concreto obtendrá muchas veces beneficios desproporcionados derivados de la reputación y de las relaciones superiores que establece. En su campaña para luchar contra la malaria en los países africanos, por ejemplo, Exxon Mobil no solo mejora la salud pública. También mejora la salud de sus trabajadores y de sus contratistas y establece estrechas relaciones con los gobiernos y con las instituciones sin fines lucrativos locales, acercándose a su objetivo de convertirse en el socio preferido en desarrollo de recursos.

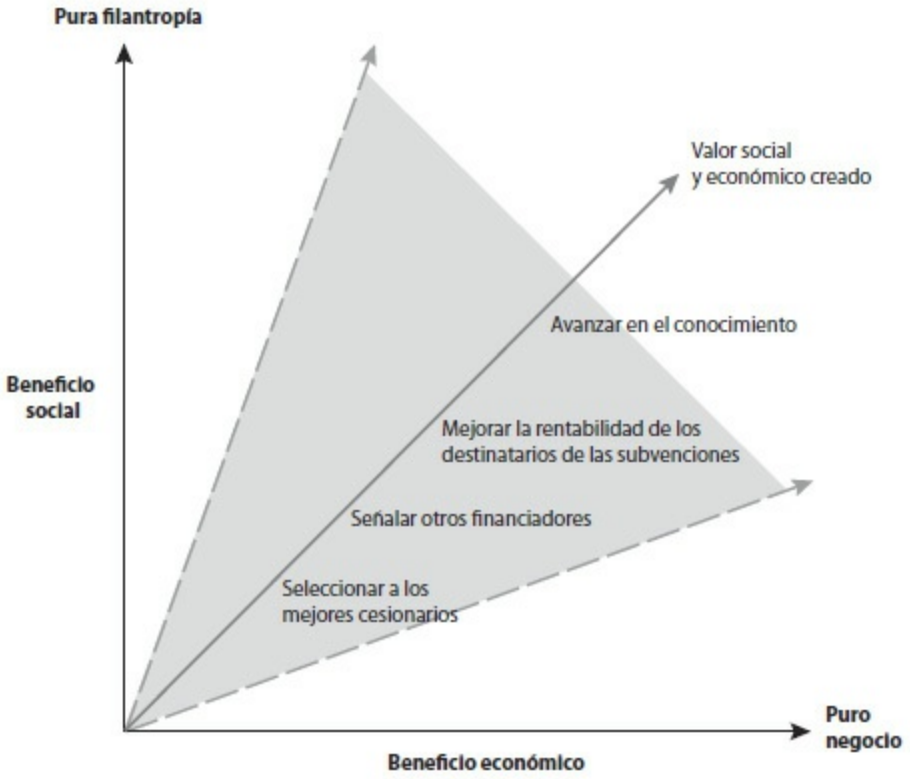
Grand Circle Travel nos proporciona un buen ejemplo de cómo una compañía puede conseguir una ventaja incluso cuando sus contribuciones también benefician a los competidores. Grand Circle, líder en venta directa de viajes internacionales para norteamericanos de la tercera edad, basa su estrategia en ofrecer experiencias culturales e instructivas enriquecedoras para sus clientes. Desde 1992, su fundación empresarial ha donado más de 12 millones de dólares a proyectos de conservación histórica en lugares que sus clientes gustan de visitar, como la Fundación Amigos del Museo y de las Ruinas de Éfeso en Turquía o el Museo Estatal de Auschwitz-Birkenau en Polonia. Otros touroperadores ofrecen las mismas rutas y se benefician así de las donaciones de Grand Circle. Sin embargo, a través de su filantropía, Grand Circle ha establecido estrechas relaciones con las organizaciones que mantienen esos emplazamientos y pueden propocionarles a sus viajeros oportunidades especiales para visitar y saber más acerca de ellos. Grand Circle consigue de esta forma una ventaja competitiva única que le distingue de los demás proveedores de viajes.

Cómo contribuir

Entender la relación entre la filantropía y el contexto competitivo ayuda a las compañías a identificar *hacia dónde* deben encaminar sus donaciones a nivel de empresa. Entender los modos en los que la filantropía crea valor pone al descubierto *cómo* puede lograrse un mayor impacto social y económico a través de sus contribuciones. Como veremos, el hacia dónde y el cómo se refuerzan mutuamente.

En «Las nuevas premisas de la filantropía: crear valor» (HBR noviembre-diciembre de 1999), destacamos cuatro formas a partir de las cuales las fundaciones benéficas pueden crear valor social: seleccionar a los mejores cesionarios, señalar otros financiadores, mejorar la rentabilidad de los destinatarios de las subvenciones y avanzar en el estado del conocimiento y la práctica en su campo. Estos esfuerzos se construyen unos a otros: el valor cada vez mayor se genera cuando un donante da el primer paso al seleccionar a los cesionarios adecuados para avanzar en el conocimiento. (Véase cuadro 13.3.) Los mismos principios se aplican para las donaciones de las empresas, señalando el modo en el que la filantropía empresarial puede ser más eficaz a la hora de elevar el contexto competitivo. Centrarse en los cuatro principios también asegura un mayor impacto de las donaciones empresariales respecto de donaciones individuales de la misma magnitud.

CUADRO 13.3
Maximizar el valor de la filantropía



Seleccionar a los mejores cesionarios

La mayor parte de la actividad filantrópica implica ofrecer dinero a otras organizaciones que son las que en realidad procuran los beneficios sociales. Así pues, el impacto que consigue un donante está en gran medida determinado por el rendimiento del destinatario. Seleccionar cesionarios o asociarse con organizaciones que sean más efectivos conducirá a un mayor impacto social por dólar invertido.

Seleccionar a los cesionarios más efectivos en un ámbito determinado nunca resulta sencillo. Quizás sea fácil descubrir qué organizaciones no lucrativas racaudan más dinero, cuáles tienen más prestigio, o cuáles gestionan mejor las campañas de desarrollo, pero dichos factores pueden no tener nada que ver con lo bien que estos cesionarios emplean sus contribuciones. Se requiere normalmente una investigación exhaustiva y disciplinada para seleccionar a aquellos destinatarios que van a conseguir un mayor impacto social.

Los donantes individuales pocas veces tienen el tiempo o los conocimientos para emprender un cometido tan serio. Las fundaciones son mucho más expertas que los individuos, pero tienen un personal limitado. Las empresas, por otra parte, están bien dispuestas para emprender una investigación como esta si su filantropía está vinculada con sus negocios y saben aprovechar sus posibilidades internas, particularmente los conocimientos financieros, de gestión y técnicos de sus empleados. Ya sea a través de sus propias operaciones o a través de las de sus proveedores y clientes, las empresas a menudo también están presentes en muchas comunidades de un país o del mundo. Esto puede aportarles conocimientos locales significativos y la capacidad de examinar y comparar las actuaciones de las instituciones sin fines lucrativos de primera mano.

En algunos casos, una compañía puede presentar y respaldar una organización o un programa no lucrativos especialmente efectivos en muchos de los lugares en los que opera. Grand Circle Travel, por ejemplo, utiliza sus 15 oficinas en el extranjero para buscar proyectos de conservación histórica a financiar. FleetBoston Financial reúne equipos de empleados con distintas capacidades de management y financieras para estudiar las organizaciones para el desarrollo económico de los barrios céntricos degradados que su fundación respalda. Los equipos visitan a cada una de estas organizaciones no lucrativas, entrevistan al equipo de management, revisan políticas y procedimientos e informan a la fundación empresarial sobre si el apoyo debe continuar y, de ser así, hacia dónde debe dirigirse. Este nivel de atención y de experiencia es sustancialmente mejor que el que pueden conseguir la mayoría de donantes individuales, fundaciones, o incluso agencias gubernamentales.

Señalar otros financiadores

Un donante puede hacer propaganda de las organizaciones sin fines lucrativos más efectivas y presentarlas a otros donantes, consiguiendo una mayor financiación y creando así una cuota más rentable de gasto filantrópico total.

Las empresas ofrecen ventajas valiosas y únicas para esta tarea. En primer lugar, su reputación muchas veces impone respeto, convirtiéndose en imprimátur de credibilidad para los cesionarios. En segundo lugar, suelen ejercer influencia en una vasta red de entidades dentro de su clúster, incluyendo a clientes, proveedores y otros socios. Esto les hace tener un alcance mucho mayor que los donantes individuales o que incluso la mayoría de instituciones no lucrativas y fundaciones. Tercero, suelen tener acceso a los canales de comunicación y a los conocimientos necesarios para difundir información amplia y rápidamente, y de un modo persuasivo, hacia otros donantes.

Señalar otros financiadores es especialmente importante en filantropía empresarial, porque mitiga el problema de los oportunistas. La inversión social colectiva por parte de los miembros de un clúster puede mejorar el contexto para todos los agentes del mismo, al tiempo que reduce el coste asumido por cada uno. Al impulsar sus relaciones y su identidad como marca para poner en marcha proyectos sociales que están también financiados por otros, una empresa mejora su relación costes-beneficios. La Cisco Networking Academy atrae el apoyo de numerosas compañías tecnológicas de su clúster así como de sistemas educativos y de gobiernos de todo el mundo, y todos se benefician del éxito de los graduados. Las academias de viajes y de turismo de American Express cuentan con la ayuda de más de 750 empresas asociadas del clúster de viajes que asumen parte de los costes y que recogen parte de los beneficios. Diferentes compañías ofrecerán aportaciones distintas ante una iniciativa filantrópica determinada. Al aprovechar los conocimientos específicos de cada compañía, la inversión colectiva puede ser mucho más efectiva que una donación por parte de una sola compañía.

Mejorar la rentabilidad de los destinatarios de las subvenciones

Al mejorar la rentabilidad de las instituciones no lucrativas, las empresas crean valor para la sociedad, incrementando el impacto social adquirido por dólar invertido. Mientras que seleccionar el cesionario adecuado mejora el beneficio de la sociedad en una sola contribución, y que señalar otros financiadores mejora el beneficio en múltiples contribuciones, mejorar el rendimiento del cesionario puede incrementar el beneficio del presupuesto total de dicho cesionario.

A diferencia de muchos otros donantes, las empresas pueden trabajar directamente con organizaciones sin ánimo de lucro o con otros socios para ayudarles a ser más rentables. Ofrecen ventajas y conocimientos únicos que no poseen los individuos y las fundaciones, y que les permite ofrecer una amplia variedad de asistencia no monetaria menos costosa y más elaborada que los servicios que la mayoría de cesionarios podrían adquirir por sí mismos. Y como normalmente establecen compromisos a largo plazo con

las comunidades en las que operan, las empresas pueden trabajar estrechamente con instituciones no lucrativas locales durante largos períodos de tiempo necesarios para una mejora organizativa significativa. Al operar en múltiples áreas geográficas, además, las compañías posibilitan la transferencia de conocimientos y de mejoras de funcionamiento a organizaciones no lucrativas de diferentes regiones o países. Los elementos contextuales en un sector o clúster determinado serán muchas veces similares en diferentes lugares, incrementando la capacidad de una compañía para aumentar y obtener valor en múltiples regiones.

Al vincular la filantropía empresarial a su negocio y a su estrategia, una compañía puede crear aún más valor social en la mejora del rendimiento del cesionario que los demás donantes. Después de todo, donde más útiles van a ser sus ventajas y sus conocimientos especializados es en el tratamiento de problemas relacionados con su ámbito particular. La experiencia de la productora cinematográfica DreamWorks ayudó a diseñar el currículum educativo requerido para ofrecer una oportunidad laboral en la industria del entretenimiento a estudiantes de los barrios céntricos degradados de Los Angeles. La Cisco Networking Academy utilizó los conocimientos particulares de los empleados de Cisco.

FleetBoston Financial obtuvo una ventaja similar de su experiencia a nivel empresarial en el lanzamiento de su iniciativa Community Renaissance. Al darse cuenta de que sus mayores mercados estaban en las viejas ciudades de la costa este, Fleet decidió centrarse en la revitalización económica de los barrios céntricos degradados como la manera quizás más decisiva de mejorar su contexto. Fleet combinó sus contribuciones filantrópicas con sus conocimientos sobre servicios financieros, como servicios a pequeños negocios, créditos para los centros urbanos degradados, hipotecas de vivienda y capital para empresas. La fundación del Bank of America buscó seis comunidades en las que el banco estuviera presente, con grandes necesidades económicas, y en las que existían sólidas organizaciones que podían valorarse como socios de confianza: Brooklyn and Buffalo, en Nueva York; Lawrence, en Massachusetts; New Haven, en Connecticut y Camden and Jersey City, en Nueva Jersey. La fundación asignó 725.000 dólares a cada ciudad, estableciendo coalición con organizaciones empresariales, gubernamentales y de la comunidad local para trabajar en una serie de cuestiones que la comunidad consideraba prioritarias para su revitalización. El banco personalmente proporcionó consejo profesional y paquetes de financiación para pequeños negocios para compañías locales, así como hipotecas de viviendas y programas de educación para compradores de viviendas. La fundación también consiguió 6 millones de dólares de fuentes privadas y municipales, ampliando considerablemente su propia inversión de 4,5 millones de dólares.

Otro ejemplo es America Online, que posee habilidades únicas en la gestión de contenidos y acceso a Internet. Trabajando estrechamente con educadores, AOL desarrolló AOL@School, un sitio gratuito, sencillo y no comercial con diferentes grados

de nivel para estudiantes, administradores y profesores. Este servicio mejora los conocimientos de clase para cientos de miles de estudiantes a nivel nacional al ofrecerles acceso a herramientas de consulta y de perfeccionamiento, y al mismo tiempo proporciona planes de estudio y materiales de referencia para profesores. A través de este programa, AOL ha sido capaz de difundir su experiencia especializada, y no simplemente sus donaciones económicas, para respaldar la mejora de los resultados de la escuela secundaria de forma más rápida y económicamente rentable de lo que lo habrían conseguido otras organizaciones. Y con ello ha contribuido a la mejora tanto de la demanda de sus servicios a largo plazo como del talento necesario para proporcionarlos.

Avanzar en el conocimiento y la práctica

La innovación conduce a la productividad tanto en el sector no lucrativo como en el comercial. Los más importantes avances no surgen del incremento de las mejoras en rendimiento sino de enfoques nuevos y más acertados. La manera más eficaz de crear valor social, por lo tanto, es desarrollar nuevos medios de gestionar los problemas sociales y llevarlos a la práctica de forma generalizada.

Los conocimientos, la calidad de la investigación y la importancia que las compañías dan a la filantropía puede ayudar a las instituciones sin fines lucrativos a crear nuevas soluciones que nunca hubieran podido desarrollar por su cuenta. Desde 1994, IBM ha asignado un total de 70 millones de dólares a su programa «Reinventing Education», que actualmente afecta a 65.000 profesores y a 6 millones de estudiantes. Trabajando en común con los distritos escolares urbanos, los departamentos de educación del estado y las universidades de magisterio, IBM estudió y desarrolló una plataforma web para fomentar nuevas prácticas y estrategias de enseñanza. El nuevo currículum pretende redefinir la forma en la que los profesores ejercen su profesión; tiende un puente entre la preparación del profesor y la experiencia en el aula proporcionando una plataforma común utilizada por profesores en cursos de magisterio, y también apoya sus primeros años docentes. Ni las universidades de magisterio ni los distritos escolares poseen los conocimientos o los recursos económicos para desarrollar un programa como este ellos mismos. Una evaluación externa en 2001 concluyó que los profesores del programa Reinventing Education estaban registrando beneficios considerables en los resultados de los estudiantes.

Pfizer desarrolló un tratamiento de coste rentable para la prevención del tracoma, la causa principal de la ceguera evitable en los países en vías de desarrollo. Además de ofrecer medicamentos, Pfizer trabajó con la fundación Edna McConnell Clark y con organizaciones mundiales de la salud para crear las infraestructuras necesarias para recetar y distribuir dichos medicamentos a las poblaciones que hasta entonces no habían tenido acceso a la atención sanitaria, y mucho menos a productos farmacéuticos modernos. En un año, los índices de tracoma se redujeron en un 50% entre las

poblaciones de Marruecos y Tanzania a las que iba dirigido el tratamiento. El programa se ha expandido enormemente desde entonces, y se han sumado a él la fundación Bill & Melinda Gates y el gobierno británico, con el propósito de alcanzar los 30 millones de personas en todo el mundo. Además de ofrecer un importante beneficio social, Pfizer ha mejorado sus perspectivas de negocio a largo plazo al ayudar a construir las infraestructuras necesarias para expandir su mercado.

Pero es tan importante la creación de nuevos conocimientos como el hecho de llevarlos a la práctica. La experiencia de los directivos empresariales, su influencia y sus contactos, y su presencia en comunidades de todo el mundo forjan poderosas redes para la difusión de nuevas ideas para tratar problemas sociales. Las empresas pueden facilitar la transferencia de conocimientos a nivel global y la implementación coordinada y en múltiples lugares a la vez de nuevas iniciativas sociales con una competencia imposible de igualar por la mayor parte de los demás donantes.

Un nuevo enfoque global

Cuando las empresas apoyan buenas causas de forma adecuada —cuando el hacia *dónde* y el *cómo* son adecuados— se crea un círculo de virtuosismo. Al centrarse en las condiciones de contexto más importantes para sus industrias y estrategias, las compañías se aseguran de que sus capacidades empresarialas van a ser especialmente apropiadas para ayudar a los cesionarios a crear un valor mayor. Y al aumentar el valor producido por los esfuerzos filantrópicos en su ámbito, las compañías obtienen mejoras más destacadas en su contexto competitivo. Tanto las empresas como las causas que apoyan recogen importantes beneficios.

Adoptar un enfoque centrado en el contexto, sin embargo, va en contra de los principios de la práctica filantrópica actual. Muchas compañías alejan seriamente su filantropía de sus negocios, creyendo que con ello van a conseguir una mejor predisposición en las comunidades locales. Aunque es verdad que cada vez más compañías pretenden realizar sus contribuciones de forma «estratégica», pocas vinculan las donaciones con áreas que mejoren su potencial competitivo a largo plazo. Y todavía menos emplean sus puntos fuertes distintivos de forma sistemática para maximizar el valor social y económico generado por su filantropía. En vez de eso, las compañías prefieren publicitar el dinero y el esfuerzo que están aportando con el objetivo de fomentar una imagen de responsabilidad social y de asistencia. Avon Products, por ejemplo, movilizó a sus 400.000 representantes de venta independientes en una gran campaña a domicilio para recaudar más de 32 millones de dólares destinados a financiar la prevención del cáncer de mama. Luchar contra el cáncer de mama es una buena causa y muy significativa para el mercado objetivo de consumidoras femeninas de Avon. Pero no es un factor fundamental del contexto competitivo de Avon o un área en la que Avon ostente una experiencia inherente. Como consecuencia de ello, Avon quizás aumentó

considerablemente su propia aportación en *cash* a través de una recaudación de fondos eficaz —y generó publicidad favorable—, pero no consiguió alcanzar el potencial máximo de su filantropía para crear valor social y económico. Avon ha aportado mucho, pero podría haber aportado más. Mientras las compañías continúen centradas en los beneficios derivados de las relaciones públicas de sus contribuciones en vez de en el impacto que van a lograr, van a perder oportunidades de crear valor social.

Esto no significa que las empresas no puedan al mismo tiempo ganar renombre y aumentar su reputación a través de la filantropía. Pero el renombre exclusivamente no es una motivación suficiente. Dado el escepticismo público acerca de la ética de los negocios —escepticismo que se ha intensificado debido a la sucesión de escándalos empresariales este año—, las compañías que puedan demostrar un impacto significativo sobre un problema social ganarán más credibilidad que aquellas que son solo grandes donantes. La prueba de fuego de la buena filantropía empresarial es si el cambio social deseado es suficientemente beneficioso para la compañía como para que la organización persiga dicho cambio incluso si nadie lo va a saber. Cisco, por ejemplo, consiguió un amplio reconocimiento por sus buenas iniciativas, pero hubiera tenido razones suficientes para desarrollar la Networking Academy incluso si no hubiera logrado renombre con ella.

Acercarse a la filantropía centrada en el contexto va a exigir un enfoque mucho más riguroso al vigente hoy en día. Va a suponer integrar estrechamente el management de la filantropía con otras actividades de la compañía. En vez de delegar enteramente la filantropía al departamento de comunicación o al personal de una fundación empresarial, los directores generales deben conducir al equipo de management a través de procesos sistemáticos para encontrar e implementar una estrategia de donaciones empresariales centrada en la mejora del contexto. Las unidades de negocio, concretamente, tienen que desempeñar un papel central en la identificación de áreas donde realizar inversiones contextuales.

El nuevo proceso supondría cinco pasos.

Analizar el contexto competitivo en todos los emplazamientos geográficos importantes de la compañía. ¿Dónde podría la inversión social mejorar el potencial competitivo de la compañía o del clúster? ¿Cuáles son las restricciones clave que limitan la productividad, la innovación, el crecimiento y la competitividad? Una compañía debe prestar una atención especial a las restricciones específicas que causan un efecto desproporcionado sobre su estrategia en relación a sus competidores; las mejoras en estas áreas de contexto reforzarán potencialmente la ventaja competitiva. Cuanto más específicamente se defina una iniciativa contextual, más posibilidades tiene la compañía de crear valor y de coseguir sus objetivos. Una gran iniciativa como la voluntad de Avon de mejorar la salud de todas las mujeres no necesariamente ofrecerá beneficios contextuales, incluso si ayuda a varios empleados o clientes. Y la clara fijación de un

objetivo no disminuye necesariamente el grado de impacto. Las iniciativas estrechamente focalizadas, como el programa tracoma de Pfizer, el Reinventing Education de IBM, o la Networking Academy de Cisco, pueden beneficiar potencialmente a millones de personas o fortalecer el mercado global de todo un sector.

Revisar la cartera de medidas filantrópicas existentes para ver cómo se ajusta a este nuevo paradigma. Los programas vigentes probablemente van a clasificarse en tres categorías:

- Obligación comunitaria: apoyo a organizaciones cívicas, de prestaciones sociales y educativas, motivado por el deseo de la compañía de ejercer el rol de buen ciudadano.
- Construcción del renombre: contribuciones para respaldar causas impulsadas por empleados, clientes o dirigentes de una comunidad, a menudo requeridas de una compensación en los negocios y del deseo de fomentar las relaciones de la compañía.
- Donación estratégica: filantropía centrada en mejorar el contexto competitivo, como se ha planteado aquí.

La mayor parte de la donación empresarial se inscribe en las dos primeras categorías. Aunque un cierto porcentaje de donación en dichas categorías puede ser necesario y deseable, el objetivo es orientar la filantropía de una compañía, en la medida de lo posible, hacia la tercera categoría. En cuanto al marketing relacionado con causas, es marketing, y no filantropía, y debe valerse de sus propios méritos.

Valorar las iniciativas existentes y potenciales de donación empresarial frente a las cuatro formas de creación de valor. ¿Cómo puede la compañía aprovechar sus ventajas y sus conocimientos para seleccionar a los cesionarios más eficaces, señalar otros financiadores, mejorar la rentabilidad de sus cesionarios y avanzar en el conocimiento y la práctica? Una vez establecida su estrategia, ¿dónde puede la compañía incidir más con sus donaciones y de un modo que ninguna otra compañía pueda hacerlo?

Buscar oportunidades de acción colectiva en un mismo clúster y con otros socios. La acción colectiva será muchas veces más efectiva que un solo esfuerzo a la hora de tratar un contexto y de fomentar el valor creado, y ayudará a mitigar el problema de los oportunistas al conseguir un amplio reparto de costes. Pocas compañías actualmente trabajan de forma conjunta para alcanzar objetivos sociales. Esto quizás venga dado por una reticencia generalizada a trabajar con competidores, pero los clústers abarcan a muchas personas e industrias afines que no compiten de forma directa. Seguramente la tendencia a ver la filantropía como método de relaciones públicas conduce a las compañías a inventar sus propias campañas de contribución, que al estar marcadas por su

propia identidad disuaden a los posibles asociados. Centrarse en el cambio social a conseguir, en vez de en la publicidad que va a obtenerse con ello, ampliará la posibilidad de colaboradores y de acción colectiva.

Una vez que una compañía ha detectado oportunidades para mejorar el contexto competitivo y determinado las formas en las que puede contribuir aportando valor único, la búsqueda de socios resulta sencilla: ¿Quién más puede llegar a beneficiarse de este cambio en el contexto competitivo? ¿Quién posee experiencia o recursos complementarios? Y a la inversa, ¿qué iniciativas filantrópicas de otros confluyen mejor con nuestra compañía? ¿Dónde puede la compañía ser buena colaboradora con los demás contribuyendo en términos que vayan a aumentar el valor?

Hacer seguimiento y evaluación de resultados de forma rigurosa. Conducir los logros es esencial para mejorar constantemente la estrategia filantrópica y su implementación. Como ocurre en cualquier otra actividad empresarial, la mejora sistemática a lo largo del tiempo propociona el mayor valor. Los programas más exitosos nunca serán campañas puntuales sino compromisos a largo plazo que continúen creciendo en magnitud y en complejidad.

El enfoque centrado en el contexto en filantropía no es sencillo. El marco no es igual para todos. Las compañías van a tener niveles de servicios y horizontes temporales distintos para la actividad filantrópica, y las firmas individuales obtarán por soluciones diferentes a la hora de implementar nuestras propuestas. La filantropía nunca va a ser una ciencia exacta, es, intrínsecamente, una cuestión de criterio y de confianza en la búsqueda de objetivos a largo plazo. Sin embargo, la perspectiva y los instrumentos mostrados aquí pueden ayudar a cualquier compañía a hacer que sus actividades filantrópicas sean mucho más eficaces.

Si se adoptara dicho enfoque de forma generalizada, el modelo de las contribuciones empresariales variaría significativamente. El nivel total de contribuciones probablemente se incrementaría, y el valor social y económico creado ascendería incluso más marcadamente. Las compañías confiarían más en el valor de su filantropía y estarían más comprometidas con él. Serían capaces de comunicar sus estrategias filantrópicas más eficazmente a las comunidades en las que operasen. Sus decisiones de apoyo a determinadas áreas serían claramente comprensibles y no parecerían caprichosas o idiosincráticas. Finalmente, habría una mejor división del trabajo entre donantes empresariales y otro tipo de financiadores, donde las empresas se ocuparían de áreas en las que únicamente ellas son capaces de crear valor.

Las organizaciones benéficas también obtendrían beneficios.Verían una movilización mayor y más previsible de recursos empresariales hacia el sector no lucrativo. Y tan importante como esto, establecerían vínculos estrechos y a largo plazo con las empresas que mejor empleasen sus conocimientos y sus ventajas en el sector lucrativo para lograr objetivos sociales. De la misma forma que las compañías pueden

contribuir al aparato no lucrativo para lograr sus objetivos con costes más rentables, las organizaciones sin fines lucrativos pueden beneficiarse del uso de la infraestructura comercial.

A algunos directivos empresariales este nuevo enfoque podría parecerles demasiado interesado. Podrían argumentar que la filantropía es puramente una cuestión de conciencia y que no debe mezclarse con objetivos económicos. En determinadas industrias, especialmente en casos como los del sector petroquímico o farmacéutico, que son susceptibles de crear polémica, este punto de vista está tan arraigado que muchas compañías establecen fundaciones benéficas independientes y separan completamente la donación de los negocios. Pero al hacer eso pierden enormes oportunidades de crear más valor para la sociedad y para ellos mismos. La filantropía centrada en el contexto no solamente se ocupa de los propios intereses de una compañía, también aporta grandes beneficios por vía del cambio social a nivel general. Después de todo si filantropía de una compañía solo atiende a sus propios intereses, no va a tener derecho a deducciones por beneficencia, y puede amenazar seriamente la reputación de la empresa.

No existe una contradicción inherente entre mejorar el contexto competitivo y adquirir el compromiso sincero de intentar construir una sociedad mejor. Es más, como hemos visto, cuanto más estrecha es la vinculación de la filantropía de una compañía con su contexto competitivo, mayor será la contribución de la compañía con la sociedad. Convendría que otras áreas, en las que la compañía ni crea valor añadido ni produce beneficio, fueran cedidas —tal como afirma Friedman— a donantes individuales que siguen sus propios impulsos benéficos. La filantropía centrada en el contexto, siempre que se aplique de modo que maximice el valor creado, puede ofrecer a las compañías un nuevo juego de herramientas competitivas que justifique la inversión de recursos. Al mismo tiempo, puede descubrir una manera mucho más poderosa de convertir el mundo en un lugar mejor.

14

ESTRATEGIA Y SOCIEDAD

EL VÍNCULO ENTRE VENTAJA COMPETITIVA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL[113]

MICHAEL E. PORTER
MARK R. KRAMER

LOS GOBIERNOS, LOS MOVIMIENTOS ACTIVISTAS y los medios se han convertido en expertos en obligar a las compañías a rendir cuentas por las consecuencias sociales de sus actividades. Muchas organizaciones clasifican a las empresas según el desempeño de su responsabilidad social empresarial (RSE) y, a pesar de las cuestionables metodologías que se emplean en algunas ocasiones, estos *rankings* atraen bastante publicidad. Por consiguiente, la RSE se ha revelado como prioridad ineludible para los directivos financieros en cada país.

Muchas compañías ya han realizado grandes esfuerzos por mejorar las consecuencias sociales y medioambientales de sus actividades, pero estas tentativas no han sido ni mucho menos tan productivas como podrían haberlo sido, por dos razones. Primero porque enfrentan los negocios con la sociedad, cuando está claro que ambos son interdependientes. Segundo, porque conducen a las empresas a pensar la responsabilidad social empresarial en términos genéricos y no en la forma que más se ajuste a la estrategia de cada firma.

El hecho es que las aproximaciones actuales a la RSE están tan fragmentadas y alejadas de los negocios y de la estrategia que muchas de las grandes oportunidades de las compañías para beneficiar a la sociedad desaparecen. Si, en vez de eso, las empresas analizaran sus posibilidades de responsabilidad social utilizando el mismo marco que dirige las decisiones de su actividad principal, descubrirían que la RSE puede ser mucho más que un coste, una restricción o un acto benéfico, puede ser una fuente de oportunidad, innovación y ventaja competitiva.

En este artículo proponemos una nueva manera de considerar la relación entre los negocios y la sociedad que no trata el éxito empresarial y el bienestar social como un juego de suma cero. Introducimos un marco que pueden utilizar las compañías para detectar todos los efectos, tanto positivos como negativos, que pueden encontrarse en la sociedad; determinamos cuáles hay que tratar; y sugerimos maneras efectivas de hacerlo. Vista de forma estratégica, la responsabilidad social empresarial puede convertirse en

una fuente de enorme progreso social, en la medida en que la empresa emplea sus recursos considerables, sus conocimientos y su perspicacia en actividades que benefician a la sociedad.

La aparición de la responsabilidad social empresarial

La mayor atención que el mundo empresarial ha concedido a la RSE no ha sido totalmente voluntaria. Muchas compañías tomaron conciencia de ella solo después de verse sorprendidos por reacciones públicas frente a cuestiones que hasta entonces no habían considerado parte de sus responsabilidades como empresa. Nike, por ejemplo, tuvo que enfrentarse a un boicot generalizado por parte de los consumidores después de que el *New York Times* y otros medios denunciaran las prácticas laborales abusivas sobre algunos de sus proveedores indonesios a principios de los años 90. La decisión de la petrolera Shell de hundir en el mar del Norte la *Brent Spar*, una plataforma petrolera obsoleta, desencadenó las protestas de Greenpeace en 1995 y muchos titulares internacionales. Las compañías farmacéuticas vieron cómo se esperaba de ellas que respondieran a la pandemia del sida en África a pesar de que la cuestión estaba bastante alejada de sus líneas de producto y de sus mercados primarios. A las compañías de comida rápida y envasada actualmente se las responsabiliza de la obesidad y de la mala nutrición.

Los movimientos activistas de todo tipo, tanto los de la derecha como los de la izquierda, se han vuelto mucho más agresivos y eficaces a la hora de ejercer presión pública sobre las empresas. Los activistas pueden decidir fijar su objetivo en las compañías más visibles o exitosas simplemente para llamar la atención sobre un determinado asunto, incluso si dichas empresas en realidad han causado muy poco impacto sobre el problema en cuestión. Nestlé, por ejemplo, el proveedor de agua embotellada más grande del mundo, se ha convertido en uno de los blancos principales del debate mundial sobre el acceso al agua dulce, a pesar de que las ventas de agua embotellada de Nestlé representan solo un 0,0008% de las existencias mundiales de agua dulce. La ineficacia de la irrigación agrícola, que emplea anualmente un 70% de las existencias mundiales de agua dulce, es un problema mucho más urgente, pero no se presta de forma tan conveniente a colocar a las multinacionales en el punto de mira.

Los consejos directivos de las empresas han debatido en profundidad la cuestión de la RSE. En 2005, se presentaron 360 resoluciones distintas relacionadas con la RSE sobre temas que iban desde las condiciones laborales hasta el calentamiento global. La regulación gubernamental exige cada vez más informes sobre responsabilidad social. La próxima legislación en el Reino Unido, por ejemplo, exigirá a toda compañía listada públicamente que revele los riesgos éticos, sociales y medioambientales en su informe anual. Estas presiones demuestran claramente hasta qué punto los interesados externos

buscan compañías responsables de las cuestiones sociales y ponen de manifiesto los grandes riesgos financieros que puede correr cualquier firma cuya conducta se considere inaceptable.

Las empresas ya son conscientes de estos riesgos pero lo que no tienen tan claro es qué hacer frente a ellos. En realidad, la respuesta empresarial más común no ha sido estratégica ni operacional sino estética: relaciones públicas y campañas mediáticas cuyo objetivo suelen ser llamativos reportajes sobre RSE que sirven de escaparate para las buenas acciones sociales y medioambientales de las compañías. El 64% de las 250 multinacionales más grandes presentó datos sobre RSE en 2005, o bien en su informe anual o, en la mayoría de casos, en reportajes independientes sobre sostenibilidad, acreditando una nueva industria casera de escritores de informes.

Dichas publicaciones pocas veces ofrecen un marco coherente para actividades de RSE, y todavía menos uno estratégico. Simplemente juntan anécdotas sobre iniciativas no coordinadas para demostrar la sensibilidad social de una compañía. Y lo que estos informes omiten suele ser tan revelador como lo que incluyen. Pueden registrarse reducciones de contaminación, de residuos, de emisiones de carbono o de consumo de energía, por ejemplo, en divisiones o zonas específicas pero no en la compañía como unidad. Las iniciativas filantrópicas se describen normalmente en términos de dólares o de horas voluntarias empleadas pero casi nunca en términos de impacto. Los compromisos con miras al futuro para alcanzar metas de resultado específicas son todavía más raros.

Esta proliferación de informes de RSE ha sido pareja al crecimiento de los índices y de los *rankings* de RSE. Los índices rigurosos y fiables podrían ejercer una influencia constructiva sobre la actitud empresarial, pero la cacofonía existente de tanteadores nombrados a sí mismos no hace más que sumarse a la confusión. (Véase el encarte «La partida de los índices».)

La partida de los índices

Medir y divulgar la actuación social es una manera potencialmente poderosa de incidir en la conducta empresarial: asumiendo que los índices se miden con constantes de calidad y que reflejan de forma precisa el impacto social empresarial. Por desgracia, ninguna condición es válida en la actual profusión de listas de control de RSE.

Los criterios empleados en los *rankings* varían mucho. El Índice Dow Jones de Sostenibilidad, por ejemplo, incluye aspectos de rendimiento económico en su evaluación. El servicio de atención al cliente pesa casi un 50% más que la ciudadanía empresarial. El igualmente destacado Índice FTSE4Good, en cambio, no

contiene medidas de rendimiento económico ni de servicio de atención al cliente para nada. Pero incluso cuando los criterios resultan ser los mismos, siempre acaban pesando distinto en la puntuación final.

Más allá de la elección de los criterios y de su peso está la cuestión de cómo juzgar si los criterios se han satisfecho. La mayoría de medios de comunicación, organizaciones no lucrativas y organizaciones de asesoría de inversiones no disponen de suficientes recursos para revisar el complejo universo de actividades globales de las empresas. Por consiguiente, tienden a emplear medidas que ostentan datos fácil y económicamente accesibles, a pesar de que pueden no ser representativas de los efectos sociales o medioambientales que pretenden reflejar. El Índice Dow Jones de Sostenibilidad, por ejemplo, utiliza el tamaño del consejo directivo de una empresa como medida de implicación con la comunidad, a pesar de que el tamaño y la implicación pueden no tener ningún tipo de relación.[a]

Finalmente, incluso si las medidas escogidas reflejan minuciosamente el impacto social, los datos son muchas veces poco fiables. Muchos *rankings* confían en mediciones cuyos índices de respuesta son estadísticamente insignificantes, o en informes de la propia compañía que no han sido verificados externamente. Las empresas que tienen más cosas que esconder son las que menos probablemente van a responder. El resultado es un embrollo de *rankings* sin ningún sentido que permite a casi todas las compañías alardear de que cumplen con algún tipo de medida de responsabilidad social, y la mayoría lo hace.

---

a. Para una discusión más amplia sobre el problema de los índices de RSE, véase Chatterji, Aaron, Levine, David. «Breaking Down the Wall of Codes: Evaluating Non-Financial Performance Measurement», *California Management Review* (invierno de 2006).

En un intento de acabar con esta confusión, los dirigentes empresariales han decidido pedir consejo a un grupo cada vez más grande y más sofisticado de organizaciones no lucrativas, firmas de consultoría y expertos académicos. Se ha creado amplia literatura sobre RSE, aunque no queda muy claro qué tipo de orientación práctica consigue ofrecer a los directivos empresariales. Examinar las primeras reflexiones sobre RSE es un punto de partida fundamental para entender por qué se necesita un nuevo enfoque para integrar las consideraciones sociales en las actuaciones y en la estrategia de la actividad principal de un negocio de forma más eficaz.

Cuatro justificaciones predominantes para la RSE

En líneas generales, los partidarios de la RSE han utilizado cuatro argumentos para exponer sus razones: obligación moral, sostenibilidad, permiso para operar y reputación. La apelación a la moral —que expone que las compañías tienen la obligación de ejercer el rol de buenos ciudadanos y de «hacer lo correcto»— es destacable en los objetivos de la Business for Social Responsability, la asociación empresarial no lucrativa de RSE líder en Estados Unidos. Les pide a sus miembros que «alcancen éxitos comerciales de un modo que cumpla con los valores éticos y de respeto por la gente, las comunidades y el entorno natural». La sostenibilidad enfatiza la administración medioambiental y comunitaria. En la década de los 80 el primer ministro noruego, Gro Harlem Brundtland acuñó una excelente definición que utiliza el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible: «Entender las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para conocer sus propias necesidades.» El concepto de permiso para operar proviene del hecho que toda compañía necesita autorización tácita o explícita por parte de gobiernos, comunidades y otros muchos interesados para hacer negocios. Finalmente, la reputación la utilizan muchas compañías para justificar iniciativas de RSE gracias a las cuales se va a mejorar la imagen de una compañía, fortalecer su marca, incrementar su moral e incluso conseguir la subida del valor de sus acciones. Estas justificaciones han contribuido a la reflexión en este campo, pero ninguna ofrece suficiente orientación frente a las complicadas decisiones que los directivos empresariales deben tomar. Consideremos las limitaciones prácticas de cada uno de estos enfoques.

Todavía existen numerosos imperativos morales en el campo de la RSE. En determinadas cuestiones, por ejemplo la honestidad a la hora de clasificar estados financieros y de operar dentro de la ley, las consideraciones morales son sencillas de entender y de aplicar. Pero las obligaciones morales deben ser mandatos absolutos cuando la gran mayoría de las decisiones sociales empresariales impliquen valoraciones de balance de la competencia, intereses y costes. La reciente entrada de Google en China, por ejemplo, ha creado un conflicto irreconciliable entre el desprecio por la censura de sus clientes estadounidenses y las restricciones legales impuestas por el gobierno chino. El cálculo moral necesario para sopesar un beneficio social frente a otro, o frente a sus costes financieros, todavía está por desarrollar. Los principios morales no le dicen a una compañía farmacéutica cómo repartir hoy sus ingresos en asistencia subsidiaria para indigentes, cómo desarrollar remedios para el futuro, ni cómo reportar beneficios para sus inversores.

El principio de sostenibilidad apela al propio interés inteligente, recurriendo a menudo al llamado triple básico de resultados económicos, sociales y medioambientales. En otras palabras, las empresas deben operar de modo que aseguren el rendimiento económico a largo plazo evitando la conducta del corto plazo que es socialmente perjudicial y medioambientalmente antieconómica. Este principio funciona mejor para los asuntos que coinciden con los intereses económicos o reguladores de una empresa.

DuPont, por ejemplo, se ha ahorrado unos 2 millones de dólares gracias a las reducciones en el consumo de energía desde 1990. McDonald's ha reducido en un 30% sus residuos sólidos modificando el tipo de envases para empaquetar sus alimentos. Ambas fueron decisiones empresariales inteligentes enteramente aparte de sus beneficios medioambientales. En otros ámbitos, sin embargo, el concepto de sostenibilidad puede llegar a ser tan impreciso que hasta puede acabar perdiendo su sentido. Se puede llegar a decir que la transparencia es más «sostenible» que la corrupción. Que las buenas prácticas laborales son más «sostenibles» que la explotación de los trabajadores. O que la filantropía puede contribuir a la «sostenibilidad» de una sociedad. Al margen de lo verdaderas que puedan ser estas afirmaciones, el caso es que ofrecen muy poco fundamento para permitir un balance de objetivos a largo plazo frente a los costes a corto plazo que provocan. La corriente de la sostenibilidad plantea preguntas sobre estas contrapartidas sin ofrecer un marco de respuesta. Los directivos sin comprensión estratégica de RSE son propensos a posponer estos costes, lo que puede suponer costes mucho mayores más tarde, cuando la compañía sea juzgada por haber incumplido su obligación social.

El enfoque del permiso para operar, en cambio, es mucho más pragmático. Ofrece a las empresas un modo concreto de detectar cuestiones sociales que importen a sus interesados y toma decisiones sobre ellas. Este enfoque también fomenta un diálogo abierto con reguladores, ciudadanía local y activistas, un motivo por el cual quizás sea especialmente frecuente entre compañías que dependen del consentimiento del gobierno, como por ejemplo las industrias mineras y otras industrias de extracción altamente reguladas. Este es también el motivo de que el enfoque sea común entre empresas que dependen de la paciencia de sus vecinos, como el sector químico, cuyas operaciones son nocivas o medioambientalmente peligrosas. Pero al preocuparse por satisfacer a los interesados, las empresas ceden en primer lugar el control de sus agendas de RSE a personas ajenas al asunto. Los puntos de vista de las personas interesadas obviamente son importantes, pero ellos nunca pueden llegar a entender totalmente las capacidades, los posicionamientos competitivos o las contrapartidas por las que una empresa debe apostar. La presión de un grupo de interesados no necesariamente indica la importancia de una cuestión, ni para la compañía ni para el mundo en general. Una firma que entiende la RSE como un modo de apaciguar a los grupos de presión muchas veces se encuentra con que su enfoque acaba delegado en una serie de reacciones defensivas a corto plazo: un interminable paliativo de relaciones públicas con valor mínimo para la sociedad y sin beneficio estratégico para el negocio.

Finalmente, el argumento de la reputación sí que busca ese beneficio estratégico, pero pocas veces lo encuentra. La preocupación por la reputación, igual que el permiso para operar, se centra en satisfacer al público externo. En las compañías orientadas hacia el consumidor, normalmente esto conduce a llamativas campañas de marketing relacionado con causas. En industrias estigmatizadas, como las químicas o el sector

energético, una compañía puede en cambio perseguir iniciativas de responsabilidad social como forma de seguro, con la esperanza de que su reputación de concienciación social atempere las críticas públicas en caso de crisis. Este fundamento lógico una vez más corre el riesgo de confundir las relaciones públicas con los resultados sociales y financieros.

Unas cuantas empresas, como Ben & Jerry, Newman's Own, Patagonia y el Body Shop, se han distinguido del resto a través de un extraordinario compromiso de responsabilidad social a largo plazo. Pero ni tan siquiera para estas compañías es fácil determinar el impacto social alcanzado, y mucho menos el beneficio económico. Los estudios sobre el efecto de la reputación social de una empresa en las preferencias de compra de los consumidores o en el comportamiento del mercado bursátil han sido en el mejor de los casos no concluyentes. Y en relación al concepto de RSE como seguro, la conexión entre las buenas acciones y las actitudes de los consumidores es tan indirecta que resulta imposible de medir. El hecho de no tener un modo de cuantificar los beneficios de estas inversiones sitúa a los programas de RSE en terreno incierto, susceptibles de ser suprimidos por un cambio de management o por una oscilación del ciclo económico.

Las cuatro corrientes de pensamiento comparten las mismas debilidades: se centran en la tensión entre negocios y sociedad en vez de en su interdependencia. Cada uno genera una base lógica genérica que no está vinculada a la estrategia ni a las operaciones de ninguna compañía específica, ni a los lugares en los que esta opera. Por lo tanto, ninguno de ellos resulta suficiente para ayudar a una compañía a detectar, priorizar y tratar las cuestiones sociales que más importan o aquellas sobre las que dicha compañía puede crear mayor impacto. Muchas veces el resultado de todo esto es una mezcolanza de actividades filantrópicas y de RSE no coordinadas entre sí y desvinculadas de la estrategia de la empresa, que ni consigue ningún impacto social significativo ni fortalece la competitividad a largo plazo de la firma. A nivel interno, las prácticas y las iniciativas de RSE están a menudo aisladas de las unidades de operación, e incluso separadas de la filantropía empresarial. A nivel externo, el impacto social de la compañía se difumina entre numerosos esfuerzos independientes, cada uno de los cuales importa a un grupo de interesados o a un ámbito de presión empresarial distintos.

La consecuencia de esta fragmentación es una enorme pérdida de oportunidades. El poder de las empresas para crear beneficio social desaparece, y con él el potencial de las empresas para emprender acciones que apoyarían tanto a sus comunidades como a sus objetivos financieros.

Integrar negocio y sociedad

Para avanzar en RSE, tenemos que partir de una comprensión profunda de la interrelación entre una empresa y la sociedad, y al mismo tiempo debemos asentar la responsabilidad social en estrategias y actividades de compañías específicas. Decir en líneas generales que negocios y sociedad se necesitan mutuamente puede parecer un tópico, pero también es la verdad fundamental que va a acabar con la confusión que el planteamiento actual sobre responsabilidad social empresarial ha generado.

Las empresas con éxito necesitan una sociedad sana. Educación, atención sanitaria e igualdad de oportunidades son esenciales para una mano de obra productiva. Los productos seguros y las condiciones laborales no solamente atraen clientes sino que disminuyen los costes internos por accidentes. El uso rentable de la tierra, del agua, de la energía y de otros recursos naturales hace a los negocios más productivos. Un buen gobierno, el dominio de la ley, y los derechos de propiedad son básicos para la eficacia y la innovación. Fuertes niveles de regulación protegen tanto a consumidores como a empresas competitivas de la explotación. A la larga, una sociedad sana crea demanda en expansión para los negocios, mientras que aparecen más necesidades humanas y crecen las aspiraciones. Cualquier empresa que persiga sus fines a costa de la sociedad en la que opera acabará descubriendo que su éxito era ilusorio y en última instancia temporal.

Al mismo tiempo, una sociedad sana necesita compañías exitosas. Ningún programa social puede rivalizar con el sector empresarial cuando consigue crear el empleo, la riqueza y la innovación que mejora los niveles de vida y las condiciones sociales a través del tiempo. Si gobiernos, ONG y otros agentes de la sociedad civil debilitan la capacidad de los negocios para operar productivamente, quizás ganen batallas, pero van a perder la guerra, puesto que si la competitividad empresarial y regional se desvanece, los sueldos se estancan, los puestos de trabajo desaparecen, y la riqueza que paga impuestos y que respalda las contribuciones de las instituciones no lucrativas deja de existir.

Los líderes tanto de los negocios como de la sociedad civil se han centrado demasiado en la fricción entre ellos y no lo suficiente en los puntos de intersección. La dependencia mutua de empresas y sociedad implica que tanto las decisiones empresariales como las políticas sociales deben seguir el principio del valor *compartido*. Esto es, las decisiones deben beneficiar a ambas partes. Si tanto un negocio como una sociedad aplica políticas que benefician a sus intereses a costa del otro, se verá metido en un camino peligroso. La ganancia temporal de uno minará la prosperidad a largo plazo de ambos. [114]

Para llevar estos principios generales a la práctica, una empresa debe integrar una perspectiva social en los marcos principales que ya utiliza para comprender la competencia y para guiar su estrategia de negocio.

Identificar los puntos de intersección

La interdependencia entre una compañía y la sociedad toma dos formas. Primero, una compañía afecta a la sociedad a través de sus operaciones de negocio habituales: se trata de *vínculos de dentro hacia fuera*.

Casi toda actividad en la cadena de producción de valor de una empresa influye sobre las comunidades en las que dicha empresa opera, creando consecuencias sociales negativas o positivas. (Para conocer un ejemplo de este proceso, véase el primer cuadro del encarte «Detectar oportunidades sociales» al final de este capítulo.) Aunque las compañías cada vez son más conscientes del impacto social de sus actividades (como por ejemplo las prácticas de contratación, las emisiones o la eliminación de los residuos), dichos impactos pueden ser más sutiles y variables de lo que muchos directivos imaginan. Por una parte, dependen de la ubicación. El mismo proceso de fabricación tendrá consecuencias sociales muy distintas si se produce en China o en Estados Unidos.

El impacto de una compañía sobre la sociedad también cambia a través del tiempo, a medida que los niveles sociales evolucionan y que la ciencia avanza. El amianto, que ahora se considera muy peligroso para la salud, se creyó inofensivo a principios del siglo XX, dados los conocimientos científicos entonces disponibles. Las evidencias de su peligrosidad fueron generándose poco a poco durante más de 50 años antes de que a ninguna compañía se la hiciera responsable de los daños que podía causar. Muchas firmas que no supieron anticiparse a las consecuencias del desarrollo de esta serie de investigaciones cayeron en bancarrota al conocerse sus resultados. Las empresas ya no pueden limitarse a controlar solamente los impactos sociales obvios del presente. Si no poseen procedimientos exhaustivos para detectar el desarrollo de efectos sociales en el mañana, pueden estarse jugando su propia supervivencia.

No es solo que la actividad empresarial afecte a la sociedad, sino que las condiciones sociales externas también inciden sobre las empresas, para lo bueno y para lo malo. Se trata en este caso de *vínculos de fuera hacia dentro*.

Toda empresa opera dentro de un contexto competitivo, lo cual afecta significativamente a su capacidad de cumplir con su estrategia, especialmente en la óptica a largo plazo. Las condiciones sociales son parte crucial de ese contexto. El contexto competitivo atrae mucha menos atención que los impactos de la cadena de producción de valor pero puede tener una importancia estratégica mucho mayor tanto para compañías como para sociedades. Asegurar la salud del contexto competitivo beneficia a la compañía y también a la comunidad.

El contexto competitivo puede dividirse en cuatro grandes áreas: la primera, la cantidad y calidad de los inputs empresariales disponibles, efectivos humanos, por ejemplo, o infraestructura de transporte; la segunda, las reglas y los incentivos que gobiernan la competencia, como por ejemplo políticas que protegen la propiedad intelectual, aseguran la transparencia, ofrecen garantías contra la corrupción y fomentan la inversión; la tercera, el tamaño y la sofisticación de la demanda local, influenciada por factores como niveles de calidad y de seguridad para los productos, derechos de los

consumidores e imparcialidad en las adquisiciones gubernamentales; la cuarta, la disponibilidad local de industrias auxiliares, como proveedores de servicios y productores de maquinaria. Todas y cada una de estas áreas del contexto pueden ser oportunidades para iniciativas de RSE. (Véase el segundo cuadro del encarte «Detectar oportunidades sociales» al final de este artículo.) La capacidad de contratar efectivos humanos adecuados, por ejemplo, puede depender de varios factores sociales sobre los que las compañías pueden incidir, como por ejemplo el sistema educativo local, la accesibilidad a la vivienda, la existencia de la discriminación (que limita el fondo de trabajadores potenciales), y la adecuación de la infraestructura de asistencia sanitaria.[115]

Ninguna empresa puede solventar todos los problemas de la sociedad o correr con el coste que eso supondría. En cambio, cada compañía tiene que seleccionar cuestiones que intersecciones con sus negocios específicos. Otras propuestas sociales es mejor dejarlas en manos de otras industrias, ONG o instituciones gubernamentales que estén mejor posicionadas para llevarlas a cabo. La prueba fundamental que debería guiar a la RSE no es si una causa es mejor sino si presenta una oportunidad de crear valor compartido, esto es, un beneficio significativo para la sociedad que lo sea también para la empresa.

Nuestro marco sugiere que las cuestiones sociales que afectan a una compañía estén incluidas en tres categorías, que distinguen entre las muchas buenas causas y el conjunto más limitado de asuntos sociales que son importantes y estratégicos para los negocios.

Las *cuestiones sociales genéricas* pueden ser importantes para la sociedad pero ni se ven especialmente afectadas por las operaciones de una compañía ni inciden sobre la competitividad de la misma a largo plazo. Los *impactos sociales de la cadena de producción de valor* son aquellos que se ven significativamente afectados por las actividades de una compañía en el curso ordinario de los negocios. Las *dimensiones sociales del contexto competitivo* son los factores del entorno exterior que inciden de forma significativa sobre los manejos subyacentes de la competitividad en aquellos lugares en los que la empresa opera. (Véase el cuadro 14.1.)

Toda empresa, va a tener que organizar los asuntos sociales a partir de estas tres categorías para cada una de sus unidades de negocio y primeras ubicaciones, y después clasificarlas en términos de impacto potencial.

CUADRO 14.1
Priorizar las cuestiones sociales

Cuestiones sociales genéricas	Impactos sociales de la cadena de producción de valor	Dimensiones sociales del contexto competitivo
Cuestiones sociales que no se ven significativamente afectadas por las operaciones de una compañía y que no afectan considerablemente a la competitividad a largo plazo de esta	Cuestiones sociales que se ven significativamente afectadas por las actividades de una compañía en el curso ordinario de los negocios	Cuestiones sociales en el entorno exterior que inciden de forma significativa sobre los manejos subyacentes de la competitividad de una compañía en los lugares en los que esta opera

La categoría en la que esté incluida una determinada cuestión social variará de una unidad de negocio a otra, de un sector a otro y de un lugar a otro.

Apoyar a una empresa de baile puede ser una cuestión social genérica para una empresa de servicios públicos como Southern California Edison pero una parte importante del contexto competitivo para una empresa como American Express, que depende de los clústers del entretenimiento de alta calidad, de la hospitalidad y del turismo. Las emisiones de carbono pueden ser una cuestión social genérica para una firma de servicios financieros como el Bank of America, un impacto negativo de la cadena de producción de valor para una compañía de transportes como UPS, o tanto un impacto de la cadena de producción de valor como una cuestión de contexto competitivo para un fabricante de automóviles como Toyota. La pandemia del sida en África puede ser una cuestión social genérica para un comerciante al por menor como Home Depot, un impacto de la cadena de producción de valor para una compañía farmacéutica como GlaxoSmithKline, y una cuestión de contexto competitivo para una compañía minera como Anglo American que depende del trabajo local en África para realizar sus operaciones.

Incluso las cuestiones que se orientan claramente hacia la esfera de la economía, como la diversidad en la contratación o la conservación de la energía, pueden ser más significativas para unos sectores que para otros. Los beneficios de la asistencia sanitaria, por ejemplo, plantean desafíos menores para empresas de desarrollo de software o de biotecnología, donde la plantilla tiende a ser pequeña y bien recompensada, que para empresas en ámbitos como la venta al por menor, que dependen mucho más de numerosos trabajadores de sueldo más bajo.

Dentro de un mismo sector, una cuestión social determinada puede influir de forma distinta en diferentes compañías, debido a las diferencias de posicionamiento competitivo. En la industria automovilística, por ejemplo, Volvo ha decidido hacer de la seguridad un elemento central de su posicionamiento competitivo, mientras que Toyota ha construido una ventaja competitiva a partir de los beneficios medioambientales de su

tecnología híbrida. Para una sola compañía, algunas cuestiones demostrarán ser importantes para muchas de sus unidades de negocio y lugares de ubicación, ofreciendo oportunidades para las iniciativas estratégicas de RSE de toda la empresa.

Cuando una cuestión social es destacada para muchas empresas de múltiples sectores distintos, suele poder tratarse de forma muy eficaz a través de modelos cooperativos. La iniciativa Extractive Industries Transparency, por ejemplo, incluye a 19 grandes compañías de petróleo, gas y minería que se han unido para frenar la corrupción a través de la divulgación pública y de la verificación de todos los pagos empresariales a gobiernos en los países en los que opera. La acción colectiva de algunas de las más grandes empresas de estos sectores impide a los gobiernos corruptos que disminuyan el beneficio social por el mero hecho de decidir no pactar con las firmas que declaran sus pagos.

Crear una agenda social empresarial

Categorizar y clasificar cuestiones sociales es simplemente el medio para alcanzar un fin, que es crear una agenda social empresarial explícita y afirmativa. Una agenda social empresarial mira más allá de las expectativas de una comunidad hacia oportunidades para alcanzar beneficios sociales y económicos al mismo tiempo. Pasa de la voluntad de atenuar daños a buscar modos de reforzar la estrategia empresarial avanzando en condiciones sociales.

Una agenda social como esta tiene que considerar a los interesados, pero no puede quedarse ahí. Una parte importante de los recursos empresariales y de la atención debe desplazarse hacia la RSE verdaderamente estratégica. (Véase el cuadro 14.2.) Es a través de la RSE estratégica que la compañía va a crear el impacto social más significativo y a cosechar los mayores beneficios económicos.

RSE receptiva. La RSE receptiva comprende dos elementos: actuar como buen ciudadano colectivo, acorde con las preocupaciones sociales desarrolladas por los interesados, y mitigar los efectos adversos existentes o anticipados derivados de las actividades comerciales.

CUADRO 14.2
El compromiso empresarial en la sociedad: una aproximación estratégica



La buena ciudadanía es un sine qua non de la RSE, y las compañías necesitan cumplirla. Muchas organizaciones locales destacadas dependen de las contribuciones empresariales, mientras que los empleados se sienten lógicamente orgullosos del compromiso positivo de su empresa con la comunidad.

Las mejores iniciativas empresariales de ciudadanía suponen mucho más que rellenar un cheque: concretan objetivos claros y medibles y hacen un seguimiento de resultados a través del tiempo. Un buen ejemplo es el programa de GE para adoptar institutos públicos de bajos resultados que se encuentran cerca de varios de sus mayores centros estadounidenses. La compañía dona entre 250.000 y 1 millón de dólares a lo largo de un período de cinco años a cada escuela y también contribuye con donaciones de material. Los directores y los empleados de GE participan directamente en la iniciativa trabajando con los administradores de las escuelas para valorar necesidades y hacer de mentores o de tutores de los estudiantes. En un estudio independiente a diez escuelas que formaban parte del programa, entre 1989 y 1999, casi todas mostraron mejorías significativas, mientras que el índice de graduación se dobló en un promedio del 30 al 60% en cuatro de las cinco escuelas con peores resultados.

Iniciativas de ciudadanía corporativa eficaces como esta crean renombre y estrechan las relaciones con gobiernos locales y otros entes del distrito. Y todavía mejor, los empleados de GE se sienten realmente orgullosos de participar de ellas. Sin embargo, su efecto es inherentemente limitado. Por muy beneficioso que sea el programa, resulta anecdótico para los negocios de una compañía, y el efecto directo sobre la contratación y la permanencia de personal en GE no pasa de ser modesto.

La segunda parte de la RSE receptiva —atenuar los daños generados por las actividades de la cadena de producción de valor de una firma— es esencialmente un desafío operacional. Puesto que hay un gran número de impactos posibles de la cadena de producción de valor para cada unidad de negocio, muchas compañías han optado por un acercamiento a la RSE basado en la utilización de listas de control, utilizando series

estandarizadas de riesgos sociales y medioambientales. La iniciativa Global Reporting, que ya se está convirtiendo en un modelo estándar de los informes de RSE, ha enumerado una lista de 141 cuestiones de RSE, complementada con listas auxiliares para diferentes sectores.

Estas listas son un excelente punto de partida, pero las compañías necesitan un procedimiento interno más proactivo y adaptado. Los directores de cada unidad de negocio pueden utilizar la cadena de producción de valor como instrumento para detectar sistemáticamente los impactos sociales de las actividades de la unidad en cada lugar. Aquí el management operativo, que es en gran medida el esfuerzo que verdaderamente se está realizando, es particularmente útil. Un desafío mayor es anticipar impactos que todavía no se han establecido por completo. Consideremos B&Q, una cadena internacional de establecimientos de suministros para el hogar implantada en Inglaterra. La compañía ha empezado a analizar de forma sistemática decenas de miles de productos en sus cientos de tiendas frente a una lista de una docena de cuestiones sociales —desde el cambio climático hasta las condiciones laborales en las fábricas de sus proveedores— para determinar qué productos plantean riesgos potenciales de responsabilidad social y cómo podría la compañía responder antes de tener que cargar con presiones externas.

Para la mayoría de impactos de la cadena de producción de valor no es necesario reinventar la rueda. La compañía debería detectar las mejores prácticas para tratarlos uno a uno, con un ojo puesto sobre cómo evolucionan dichas prácticas. Algunas empresas serán más proactivas y eficaces si consiguen mitigar la gran serie de problemas sociales que la cadena de producción de valor puede generar. Estas compañías obtendrán un margen de ventaja pero —igual que ocurre con el abastecimiento y otras mejoras operacionales— toda ventaja puede muy bien ser solo temporal.

RSE estratégica. Para cualquier empresa, la estrategia debe ir más allá de las mejores prácticas. Se trata de elegir una posición única, hacer cosas de forma distinta a la de los competidores de forma que reduzca los costes o sirva mejor a un conjunto particular de necesidades de los clientes. Estos principios responden igual de bien a la relación de una compañía con la sociedad como a su relación con sus clientes y rivales.

La RSE estratégica va más allá de la buena ciudadanía empresarial y de la atenuación de los impactos dañinos de la cadena de producción de valor y se sitúa sobre unas pocas iniciativas cuyos beneficios sociales y comerciales son más grandes y distintivos. La RSE estratégica supone trabajar conjuntamente con las dimensiones de dentro hacia fuera y de fuera hacia dentro. Es aquí donde se encuentran realmente las oportunidades de valor compartido.

En la oferta del producto y en la cadena de producción de valor pueden surgir muchas oportunidades de beneficiar tanto a la sociedad como la propia competitividad de una compañía. La respuesta de Toyota a las preocupaciones acerca de las emisiones de los automóviles es un ejemplo de ello. El Toyota Prius, el vehículo híbrido eléctrico y de gasolina, es el primero de una serie de coches innovadores que han producido

ventajas competitivas y beneficios medioambientales. Los motores híbridos emiten solo un 10% de los efectos contaminantes que los vehículos convencionales producen y consumen solo la mitad de gas. Votado en 2004 como Coche del Año por la revista *Motor Trend*, Prius le ha dado a Toyota una ventaja tan considerable que Ford y otras compañías de automóviles están empezando a comercializar esa tecnología. Toyota ha creado una posición única con los clientes y su tecnología va camino de convertirse en el estándar mundial.

Urbi, una constructora mexicana, ha prosperado construyendo viviendas para compradores desfavorecidos con nuevos modos de financiación tan flexibles como pagos de hipoteca realizados a través de deducciones de nómina. Crédit Agricole, el mayor banco francés, se ha diferenciado ofreciendo productos financieros especializados relacionados con el medio ambiente, como por ejemplo la financiación de paquetes para mejoras en el ahorro de energía doméstica o para auditorías que certifiquen las granjas como orgánicas.

La RSE estratégica también abre la puerta del valor compartido a través de la inversión en aspectos sociales del contexto que fortalecen la competitividad de la compañía. Se desarrolla así una relación simbiótica: el éxito de la compañía y el éxito de la comunidad se refuerzan mutuamente. Normalmente, cuanto más estrechamente asociada esté una cuestión social a los negocios de la compañía, mayor es la oportunidad de potenciar los recursos y las capacidades de la firma, y de beneficiar a la sociedad.

Microsoft's Working Connections y la American Association of Community Colleges (AACC) son un buen ejemplo de oportunidad de valor compartido que surge de las inversiones en el contexto. La escasez de trabajadores informáticos supone una restricción significativa para el crecimiento de Microsoft; actualmente existen más de 450.000 vacantes de puestos informáticos solamente en Estados Unidos. Los *community colleges* (establecimientos docentes de educación terciaria donde se realizan cursos de dos años), con 11,6 millones de estudiantes matriculados que representan el 45% de todos los estudiantes universitarios estadounidenses, podían ser una gran solución. Microsoft reconoce, no obstante, que los *community colleges* se enfrentan a determinados desafíos: los currículums de informática no están normalizados, la tecnología que se utiliza en las aulas suele ser obsoleta, y no existen programas de desarrollo profesional sistemáticos para mantener al profesorado al día.

La iniciativa de 50 millones de dólares en cinco años de Microsoft esperaba incidir sobre estos tres problemas. Además de contribuir con dinero y con productos, Microsoft envió a empleados voluntarios a los colleges para valorar necesidades, contribuir con el desarrollo del currículum y crear institutos para el desarrollo del profesorado. Notemos que en este caso, voluntarios y personal asignado podían utilizar las herramientas de su propia actividad profesional para tratar una necesidad social, algo muy distinto a los

habituales programas de voluntariado. Microsoft ha alcanzado resultados que han beneficiado a muchas comunidades al tiempo que han tenido un impacto directo —y potencialmente significativo— sobre la compañía.

Integrar las prácticas de dentro hacia fuera y de fuera hacia dentro

Ser pionero en innovaciones de la cadena de producción de valor y conducir las restricciones sociales hacia la competitividad son medios poderosos para crear valor económico y social. Sin embargo, como muestra nuestro ejemplo, el impacto es todavía mayor si ambos trabajan conjuntamente. Las actividades en la cadena de producción de valor pueden realizarse de forma que fortalezcan las mejoras en las dimensiones sociales del contexto. Al mismo tiempo, las inversiones en el contexto competitivo pueden reducir las restricciones en las actividades de la cadena de producción de valor de una compañía. Marriott, por ejemplo, proporciona 180 horas de clases pagadas y de formación laboral para candidatos en paro permanente. La compañía combina esto con el apoyo a organizaciones locales de servicios a la comunidad, que detectan, filtran y remiten a los candidatos a Marriott. El resultado global es un mayor beneficio para las comunidades y una reducción del coste de Marriott en contrataciones de empleados principiantes. Un año después, más del 65% mantiene sus puestos de trabajo, un índice considerablemente alto de permanencia respecto de lo habitual.

Cuando las prácticas de la cadena de producción de valor y las inversiones en el contexto competitivo se integran plenamente, resulta difícil distinguir la RSE de los negocios cotidianos de la compañía. Nestlé, por ejemplo, trabaja directamente con pequeños granjeros en países en vías de desarrollo para suministrar productos básicos, como leche, café y cacao, de los que depende gran parte de su comercio mundial. (Véase el encarte «Integrar práctica y contexto en la compañía: el distrito lechero de Nestlé» al final de este artículo.) La inversión de la empresa en infraestructura local y su transferencia de conocimientos y tecnología de talla mundial durante décadas ha producido enormes beneficios sociales con la mejora de la atención sanitaria, con una mejor educación y un mayor desarrollo económico, y a la vez ha ofrecido a Nestlé acceso directo y seguro a los productos necesarios para mantener un negocio mundial rentable. La estrategia distintiva de Nestlé es inseparable de su impacto social.

Crear una dimensión social para la propuesta del valor

En el centro de cualquier estrategia hay una propuesta única de valor: una serie de necesidades que una compañía puede conocer a través de sus clientes escogidos y que en cambio otras no. La RSE más estratégica se establece cuando una empresa añade una

dimensión social a su propuesta de valor, haciendo que el impacto social forme parte de la estrategia global.

Consideremos Whole Foods Market, cuya propuesta de valor es vender productos alimentarios orgánicos, naturales y saludables a clientes muy preocupados por la alimentación y el medio ambiente. Las cuestiones sociales son fundamentales para lo que hace a Whole Foods único en venta al detalle y para su capacidad de exigir precios más elevados. Se resalta que los alimentos de la compañía provienen de granjeros locales en cada proceso de aprovisionamiento de las tiendas. Los compradores descartan los alimentos que contienen alguno de los casi 100 ingredientes comunes que la compañía considera poco saludables o que dañan el medio ambiente. Los mismos estándares se aplican a los productos producidos internamente. Los alimentos horneados de Whole Foods, por ejemplo, utilizan solo harina no blanqueada y no bromada.

El compromiso de Whole Foods con los procesos de producción respetuosos con la naturaleza y con el medio ambiente va mucho más lejos del aprovisionamiento. Las tiendas se construyen utilizando un mínimo de materiales vírgenes sin refinar. Recientemente, la compañía adquirió créditos en energía eólica renovable equivalentes al 100% de su consumo de electricidad en todas sus tiendas e instalaciones, la única compañía de la lista *Fortune 500* que compensa todo su consumo de electricidad. Los productos estropeados y los residuos biodegradables son transportados a centros regionales para ser reutilizados como abono orgánico. Los vehículos de Whole Foods están siendo adaptados para funcionar con combustible biológico. Incluso los productos de limpieza empleados en sus establecimientos son respetuosos con el medio ambiente. Y a través de su filantropía, la compañía ha creado la fundación Animal Compassion para desarrollar más posibilidades naturales y humanas de construir granjas de animales. En resumen, casi todos los elementos de la cadena de producción de valor de la compañía refuerzan las dimensiones sociales de su propuesta de valor, diferenciando a Whole Foods de sus competidores.

No todas las compañías pueden construir toda su propuesta de valor alrededor de cuestiones sociales como lo hace Whole Foods, pero añadir una dimensión social a la propuesta de valor establece un nuevo límite en el posicionamiento competitivo. La regulación gubernamental, el grado de exposición a la crítica y a la responsabilidad, y la atención de los consumidores por las cuestiones sociales son cada vez mayores. Por consiguiente, cada vez hay más sectores y compañías cuya ventaja competitiva puede implicar propuestas de valor. Sysco, por ejemplo, el mayor distribuidor de productos alimentarios a restaurantes e instituciones en Norteamérica, ha puesto en marcha una iniciativa para preservar pequeñas granjas gestionadas a nivel familiar y ofrece a sus clientes productos cultivados o criados en la zona como elemento de diferenciación competitiva. Incluso las grandes multinacionales mundiales —como General Electric, con su iniciativa «ecomagination» que se centra en el desarrollo de tecnologías de purificación del agua y en otros negocios «verdes», y Unilever, a través de sus esfuerzos

por ser pionero en nuevos sistemas de producto, de envasado y de distribución para satisfacer las necesidades de las poblaciones más pobres— se dan cuenta de que las mayores oportunidades de negocio parten de la integración de negocio y sociedad.

Organizarse para la RSE

Para integrar negocios y necesidades sociales hace falta algo más que buenas intenciones y fuerte liderazgo. Se requieren ajustes en organización, en procesos de reporte de información y en incentivos. Pocas compañías han aplicado management operativo en procedimientos que identifiquen y prioricen cuestiones sociales relacionadas con su notabilidad en operaciones de negocio y en su importancia para el contexto competitivo de la compañía. Todavía menos empresas han unificado su filantropía con sus esfuerzos de RSE, y mucho menos han intentado añadir una dimensión social a su propuesta principal de valor. Hacer todo esto exige un acercamiento muy diferente a la RSE y a la filantropía del que prevalece hoy en día. Las compañías tienen que pasar de una postura fragmentada y defensiva, a un enfoque integrado y afirmativo. El foco de atención debe desplazarse del énfasis en la imagen hasta el énfasis en el fundamento.

La preocupación habitual por la satisfacción de los interesados tiene sus reveses. Lo que debe ser medido es el impacto social. Los directores de operaciones tienen que entender la importancia de la influencia de fuera hacia dentro del contexto competitivo, mientras que los responsables de las iniciativas de RSE tienen que comprender perfectamente todas las actividades en la cadena de producción de valor. Las inversiones en RSE de la cadena de producción de valor y del contexto competitivo deben incorporarse a las medidas de resultados de los directivos responsables de la cuenta de pérdidas y ganancias. Estas transformaciones implican algo más que una ampliación en la descripción del trabajo; implican superar una serie de viejos prejuicios. Muchos directores de operaciones tienen interiorizada la actitud del «nosotros versus ellos» que responde a la defensiva siempre que se plantea cualquier cuestión social, igual que muchas ONG desaprueban la búsqueda de valor social por beneficios. Si las compañías quieren promover la dimensión social de la estrategia corporativa, estas actitudes tienen que cambiar.

La estrategia supone siempre tener que elegir, y el éxito en responsabilidad social empresarial implica lo mismo. Implica escoger sobre qué cuestiones sociales centrarse. Las presiones por resultados a corto plazo a las que las compañías se enfrentan impiden las inversiones indiscriminadas en la creación de valor social. Sugieren, en cambio, que crear valor compartido debería entenderse como se entienden la investigación y el desarrollo, como inversiones a largo plazo para la competitividad futura de una compañía. Los millones de dólares ya invertidos en RSE y en filantropía empresarial generarían mucho más beneficio para negocios y sociedad si fueran invertidos de forma coherente aplicando los principios que hemos señalado.

Mientras que la RSE receptiva apuesta por una buena ciudadanía colectiva y por tratar todos los daños sociales que el negocio genera, la RSE estratégica es mucho más selectiva. A las compañías se las requiere para tratar centenares de cuestiones sociales, pero solo unas pocas ofrecen oportunidades de cambiar realmente la sociedad o de conceder una ventaja competitiva. Las organizaciones que sepan elegir y que construyan iniciativas sociales coherentes, proactivas e integradas con sus principales estrategias conseguirán diferenciarse cada vez más del resto.

El propósito moral de los negocios

Al proporcionar empleo, invertir capital, adquirir bienes y hacer negocios cada día, las empresas ejercen una influencia profunda y positiva sobre la sociedad. Lo más importante que puede hacer una empresa por la sociedad, y por cualquier comunidad, es contribuir a una economía próspera. Los gobiernos y las ONG muchas veces olvidan esta verdad fundamental. Cuando los países en vías de desarrollo distorsionan las normas y los incentivos para los negocios, por ejemplo, perjudican a las compañías productivas. Dichos países están condenados a la pobreza, a sueldos muy bajos y a agotar sus recursos naturales. Las empresas tienen los conocimientos y los recursos para cambiar este estado de la cuestión, no solamente en el mundo subdesarrollado sino también en comunidades económicamente desfavorecidas de las economías desarrolladas.

Esto no excusa a los negocios que buscan beneficios a corto plazo de forma engañosa o eludir las consecuencias sociales y medioambientales de sus acciones. Pero la RSE no debería consistir solo en lo que las empresas han hecho mal, por muy importante que eso sea. Tampoco debería consistir solamente en realizar contribuciones filantrópicas a instituciones benéficas locales, tender la mano ante una catástrofe, o proporcionar auxilio a sociedades necesitadas, por muy buenas que puedan ser estas contribuciones. Los intentos de encontrar valor compartido en prácticas de funcionamiento y en las dimensiones sociales del contexto competitivo tienen la capacidad no solamente de promover el desarrollo económico y social sino también de cambiar el modo en que las compañías y la sociedad se piensan mutuamente. ONG, gobiernos y compañías tienen que dejar de pensar en términos de «responsabilidad social empresarial» y empezar a hacerlo en términos de «integración social colectiva».

Percibir la responsabilidad social como la construcción de valor compartido en vez de como control de daños o como una campaña de relaciones públicas va a exigir un replanteamiento urgente del concepto de negocio. Sin embargo estamos convencidos de que la RSE cada vez va a ser más importante para el éxito competitivo.

Las empresas no son responsables de todos los problemas del mundo, ni tienen los recursos para solventarlos. Cada compañía puede detectar para qué conjunto específico de problemas sociales está mejor preparado y de cuáles puede obtener el mayor beneficio competitivo. Tratar cuestiones sociales creando valor compartido conducirá a soluciones

autosostenibles que no dependen de subsidios privados o del gobierno. Cuando una empresa eficiente utiliza sus grandes recursos, conocimientos y talento de management para problemas que conoce y de los que participa, puede conseguir una incidencia mayor sobre el bien social que cualquier otra institución u organización filantrópica.

Detectar oportunidades sociales

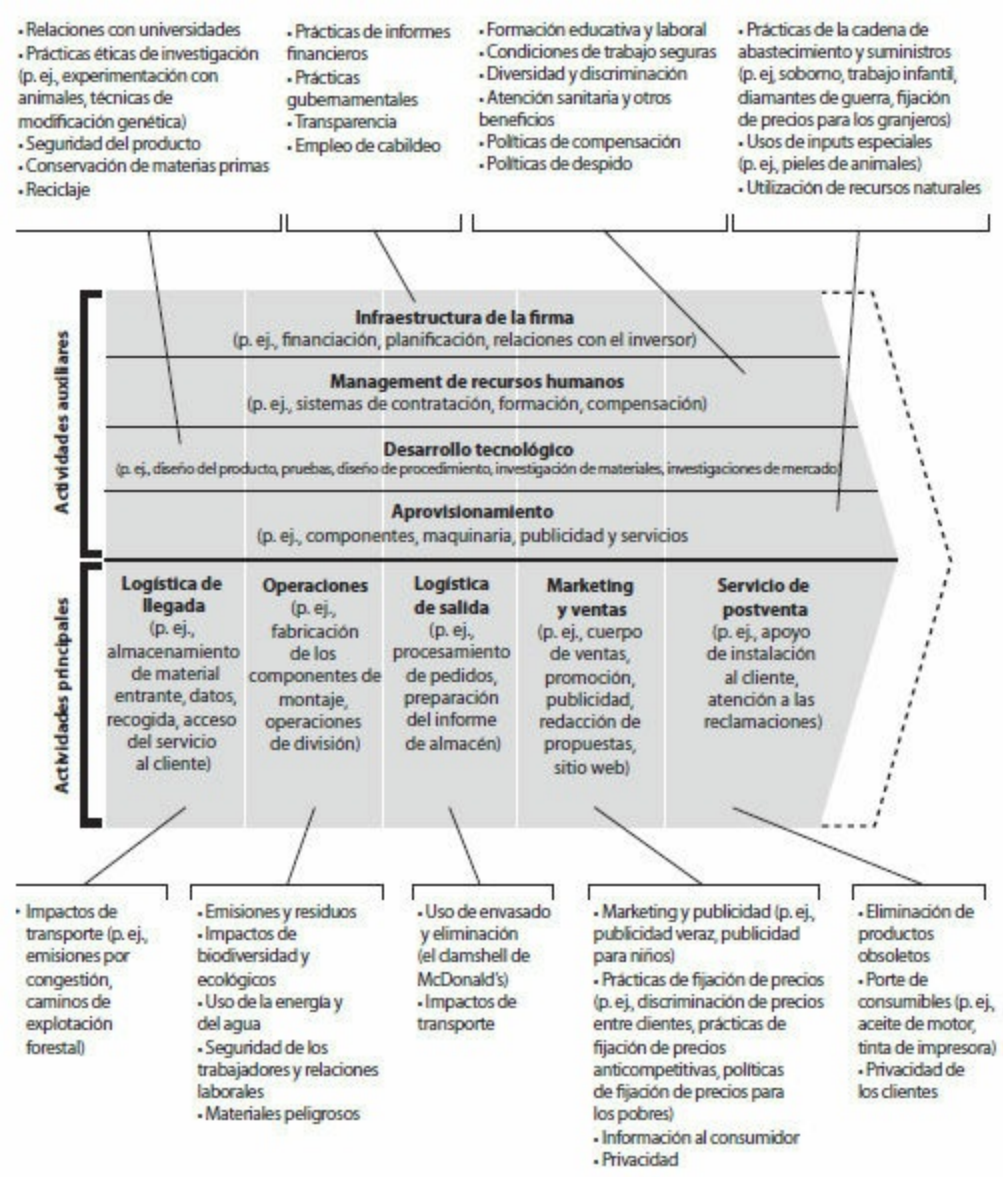
La interdependencia entre una compañía y la sociedad puede analizarse con los mismos elementos empleados para el análisis de la posición competitiva y el desarrollo de la estrategia. De este modo, la firma puede centrarse en sus actividades específicas de RSE con mejores resultados. Más que actuar simplemente por impulsos bienintencionados o que reaccionar ante la presión exterior, la organización puede establecer una agenda afirmativa de RSE que produzca un máximo beneficio social así como ganancias para la empresa.

Estos dos instrumentos deberían utilizarse de formas distintas. Cuando una compañía utiliza la cadena de producción de valor para hacer un seguimiento de todas las consecuencias sociales de sus actividades crea en verdad un inventario de problemas y de oportunidades —la mayoría cuestiones operacionales— que deben investigarse, priorizarse y tratarse. Por lo general, las compañías deberían intentar eliminar cuantos más impactos sociales negativos de la cadena de producción de valor mejor. Se verá que las actividades de algunas compañías ofrecen oportunidades para diferenciarse social y estratégicamente.

Las compañías no pueden atender cada área del rombo en el tratamiento del contexto competitivo. Por lo tanto, la tarea consiste en identificar aquellas áreas de contexto social con el mayor valor estratégico. Una compañía debería considerar detenidamente una o unas pocas iniciativas sociales de todo el conjunto que vayan a tener el mejor valor compartido: beneficio tanto para la sociedad como para su propia competitividad.

Mirar de dentro hacia fuera: analizar el impacto social de la cadena de producción de valor

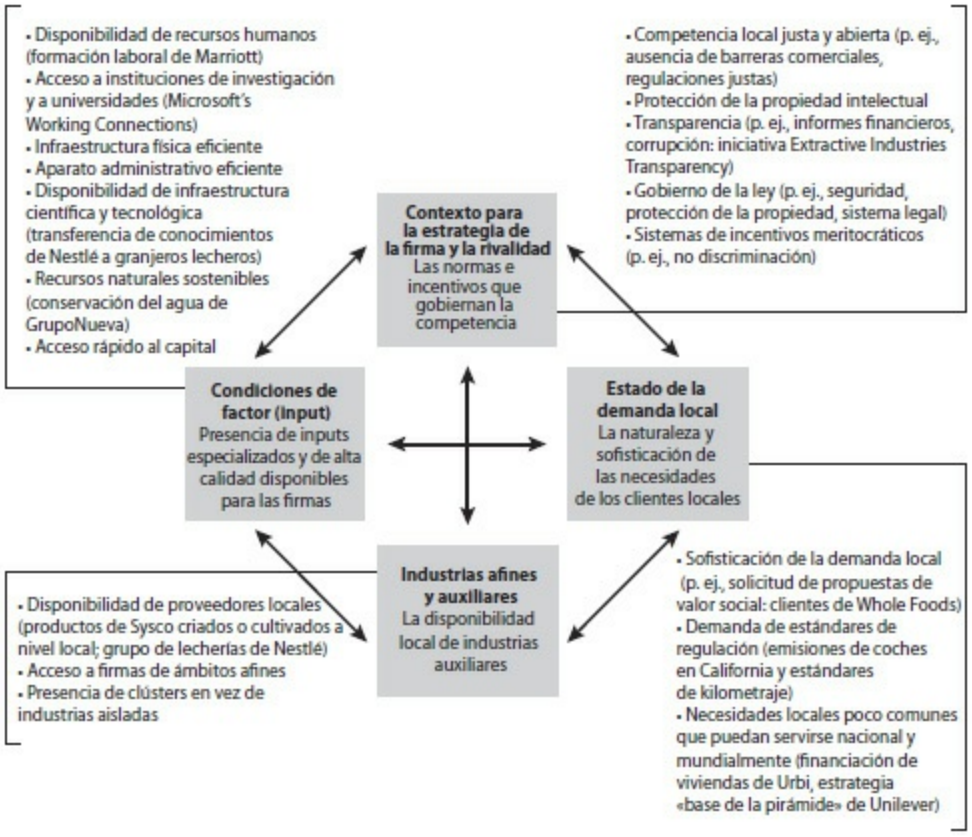
La cadena de producción de valor describe todas las actividades en las que una compañía participa mientras hace negocios. Puede emplearse de marco para detectar impactos sociales positivos y negativos de estas actividades. Estas vinculaciones «de dentro hacia fuera» pueden ir desde políticas de contratación y de despido hasta emisiones de gas de invernadero, tal como se demuestra en la lista parcial de ejemplos que mostramos a continuación.



Fuente: Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, 1985.

Mirar de fuera hacia dentro: influencias sociales en competitividad

Además de entender las ramificaciones sociales de la cadena de producción de valor, la RSE supone entender las dimensiones sociales del contexto competitivo de la compañía: las vinculaciones «de fuera hacia dentro» que afectan a su capacidad para mejorar la productividad y para ejecutar la estrategia. Esto puede entenderse utilizando el *modelo del rombo*, que muestra cómo las condiciones en las distintas ubicaciones de una compañía (como la infraestructura de transporte o el respeto real de la política de regulación) afectan a su capacidad de competir.



Fuente: Michael E. Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, 1990.

Integrar práctica y contexto en la compañía: el distrito lechero de Nestlé

La propuesta de Nestlé de trabajar con pequeños granjeros ejemplifica la relación simbiótica entre progreso social y ventaja competitiva. Paradójicamente, mientras la reputación de la compañía continúa mermada por una polémica que dura ya 30 años relativa a la leche maternizada en África, el impacto de la empresa en los países en vías de desarrollo ha sido muchas veces profundamente positivo.

Consideremos la historia de los negocios de la leche de Nestlé en la India. En 1962, la compañía quería entrar en el mercado indio, y obtuvo el permiso del gobierno para abrir una lechería en la zona norte de Moga. La pobreza en la región era severa; la gente vivía sin electricidad, transportes, teléfonos o asistencia médica. Un granjero poseía habitualmente menos de cinco acres de suelo poco irrigado y estéril. Muchos mantenían a una sola búfala que producía leche solo para su propio consumo. El sesenta por ciento de los becerros morían al nacer. Como los granjeros no contaban con sistemas de refrigeración, ni de transporte, ni de ningún método de control de calidad, la leche no podía desplazarse muy lejos y muchas veces estaba contaminada o diluida.

Nestlé llegó a Moga para empezar un negocio y no por asuntos de RSE. Pero la cadena de producción de valor de Nestlé, que se remontaba a los orígenes de la compañía en Suiza, dependía del establecimiento de suministros locales de leche a través de una gran plataforma diversificada de pequeños granjeros. Establecer esa cadena de producción de valor en Moga supuso para Nestlé tener que transformar el contexto competitivo de una forma que creó un enorme valor compartido para la compañía y para la región.

Nestlé construyó lecherías refrigeradas así como puntos de recogida de leche en cada ciudad y envió a sus camiones a las granjas a recoger la leche. En los camiones iban veterinarios, nutricionistas, agrónomos y expertos en garantía de calidad. Se proporcionaba medicamentos y complementos nutricionales a los animales enfermos, y cada mes se realizaban sesiones formativas para los granjeros locales. Los granjeros aprendieron que la calidad de la leche dependía de la dieta de las vacas, que a su vez dependía de una irrigación adecuada de las cosechas. Con la asistencia económica y técnica de Nestlé, los granjeros empezaron a cosechar buenos resultados, antes inasequibles y muy costosos. La mejora de la irrigación alimentó a las vacas e incrementó el rendimiento de los cultivos, produciendo excedentes de arroz y aumentando el nivel de vida.

Cuando la fábrica de leche de Nestlé abrió, solo 180 granjeros locales suministraban leche. Actualmente Nestlé compra leche a más de 75.000 granjeros de la región, y la recoge dos veces al día en más de 650 lecherías de aldea. El índice de mortalidad de los becerros ha caído en un 75%. La producción de leche ha multiplicado por 50. Como la calidad ha mejorado, Nestlé ha podido pagar a los granjeros precios más altos a los establecidos por el gobierno, y los pagos fijos bisemanales han permitido a los granjeros obtener crédito. Han aparecido lecherías y fábricas de leche rivales, y se está empezando a desarrollar un clúster industrial.

Hoy en día, Moga ostenta un nivel bastante más alto de vida que el de otras regiones vecinas. El noventa por ciento de las casas tiene electricidad, y la mayoría tienen teléfono; todos los pueblos tienen escuelas primarias, y muchos escuela secundaria. Moga tiene cinco veces el número de doctores que las regiones cercanas. Asimismo el mayor poder de compra de los granjeros locales ha expandido enormemente el mercado para los productos Nestlé, contribuyendo todavía más al éxito económico de la firma.

El compromiso de Nestlé de trabajar con pequeños granjeros es básico para su estrategia. Consigue que la empresa tenga un suministro estable de materias primas de alta calidad sin tener que pagar a intermediarios. Los otros dos productos principales de la compañía —el café y el cacao— los cultivan principalmente pequeños granjeros en países en vías de desarrollo bajo condiciones similares. La experiencia de Nestlé de establecer puntos de recogida, formación para granjeros e

introducción de mejor tecnología en Moga ha sido trasladada a Brasil, Tailandia y a una docena de países más, incluyendo, el más reciente, China. En cada caso, como Nestlé ha prosperado, también lo ha hecho la comunidad.

Quinta parte

15

SIETE SORPRESAS PARA NUEVOS DIRECTORES GENERALES[116]

MICHAEL E. PORTER
JAY W. LORSCH
NITIN NOHRIA

CARGAR CON TODA LA RESPONSABILIDAD del éxito o del fracaso de una compañía, pero no poder controlar la mayor parte de lo que va a determinar una cosa u otra, tener más autoridad que nadie en la organización, pero no poder ejercerla sin consecuencias indeseadas, parece un trabajo duro. ¿No es así? Lo es. Pregúntale si no a un director general. ¿Sorprendido por la descripción? Así se quedan los directores que son todavía nuevos en el cargo. En cuanto un ejecutivo siente que ha llegado a la cumbre de su carrera, que ha conseguido el objetivo tan deseado por el que ha estado tanto tiempo esforzándose, empieza a entender que el papel del director general es diferente y más complicado de lo que pensaba.

Algunas de las sorpresas que se llevan los nuevos directores surgen de las limitaciones de tiempo y de conocimientos: hay demasiado por hacer en las nuevas áreas complejas, la información es imperfecta y nunca hay tiempo suficiente. Otras provienen de las nuevas funciones desconocidas o inesperadas que deben asumirse, o de la alteración de las relaciones profesionales. Y también otras derivadas de la paradoja de que cuanto más poder se tiene, más difícil resulta emplearlo. Aunque varios de los retos puedan resultar familiares, hemos descubierto que ninguna experiencia previa de un jefe, ni tan siquiera el hecho de llevar un gran negocio en su compañía, consigue prepararle del todo para ser director general.

A partir de nuestros esfuerzos con los nuevos directores de las mayores compañías, hemos establecido siete sorpresas como las más comunes. (Véase el encarte «Ponerse al tanto».) Lo bien y lo rápido que los nuevos directores las entiendan, las acepten y las afronten tendrá mucho que ver con el éxito o fracaso final de esos ejecutivos. Las siete sorpresas ponen de manifiesto realidades sobre la naturaleza del liderazgo que son importantes no solamente para los directores sino también para ejecutivos de cualquier nivel y de organizaciones de cualquier tamaño. (Véase el encarte «Las siete cosas que deben saberse» al final de este artículo.)

Primera sorpresa: no puedes dirigir la compañía

Antes de ser directores, la mayoría de ejecutivos han sido responsables de grandes negocios o directores de operaciones. Están cualificados para dirigir negocios y saborean la oportunidad de poder conducir a toda una organización.

Ponerse al tanto

El seminario para nuevos directores de la Harvard Business School (HBS) está abierto solo a directores recientemente nombrados de compañías con ingresos anuales a partir de 1 millón de dólares. Manteniendo los principios de la HBS —formar a líderes que cambien el mundo— introdujimos este seminario hace varios años para tratar los retos distintivos que deben afrontar los nuevos directores de empresas grandes y complejas. Invitamos personalmente a cada participante, para asegurar el tamaño y la composición adecuadas del grupo, que habitualmente incluye a unos diez directores cuyas organizaciones recorren una amplia y variada sección de industrias. Estos directores dirigen compañías públicas con base en economías desarrolladas. Han sido nombrados y están esperando tomar posesión del cargo o en los primeros meses de ejercicio. Desde el inicio del programa hace unos años, han participado unos 50 nuevos directores de compañías líderes a nivel mundial como Applied Materials, BellSouth, Cadbury, Schweppes, Caterpillar, Lloyds TSB, Lowe's, Novartis, Schlimberger, UPS o Walgreens. Recientemente uno de los primeros grupos participantes del seminario volvió a reunirse para revisar los primeros años en sus cargos y para volver a calibrar sus agendas.

El programa ofrece una perspectiva única desde la que explorar tanto los aspectos predecibles como los sorprendentes de convertirse en director general. Entrevistamos a todos los participantes previamente, empleando una serie de cuestiones que giran en torno a su estrategia, sus relaciones con la junta directiva y sus retos inmediatos y a largo plazo. Las sesiones de debate durante los dos días en los que se desarrolla el programa se organizan a partir de estas y otras áreas en las que los nuevos directores deben afrontar desafíos desconocidos, y a partir de un diálogo entre iguales y profesorado.

Normalmente empezamos por pedirle al director que piense en el futuro, concretamente en el último día de su ejercicio y que pronuncie su discurso de despedida. Al día siguiente les pedimos que describan sus retos inmediatos. Entonces examinamos detenidamente algunos de esos retos, como diseñar una estrategia que cree valor económico duradero, construir una relación productiva con la junta de directores, comunicar eficazmente con grupos internos y externos y establecer el tono y el estilo apropiados para crear una cultura sólida. Las sesiones son muy interactivas, y los debates implican compartir en profundidad experiencias personales.

Las siete sorpresas para nuevos directores descritas en este artículo son retos destacados una y otra vez en nuestras discusiones de seminario. Las anécdotas que utilizamos para ilustrar estas lecciones surgen de las experiencias de los participantes y de nuestras propias experiencias colectivas a raíz del trabajo con los directores.

(Queremos agradecer a Patia McGrath, nuestra investigadora asociada, su ayuda en la organización de estos seminarios y en la preparación de este artículo.)

Sin embargo, tal como los nuevos directores descubren con bastante rapidez, dirigir el negocio no es más que una pequeña parte del trabajo. El segundo día de nuestro seminario para nuevos directores en la Harvard Business School, recorremos el aula y pedimos a los participantes que describan lo que les parece que va a ser su trabajo. En una sesión reciente, el director de un gran fabricante del medio oeste —un ejecutivo cuyo aire confiado y experto indicaba décadas de experiencia— confesó justamente lo inseguro que se sintió al tomar las primeras decisiones en su nuevo cargo.

> Imaginad servir a la misma compañía durante 37 años. Es la única empresa que has conocido, y eso intensifica la enorme lealtad que sientes por la firma y la camaradería que compartes con tus colegas. Tu nombramiento como director general fue uno de los mejores momentos de toda tu vida. Has estado formándote para dirigir el negocio durante toda tu carrera profesional, piensas, y realmente estás deseando hacerlo.
>
> Ahora avanza rápidamente hasta unos meses después. Tu calendario está completamente ocupado con reuniones de analistas, entrevistas de negocios con los medios (que se tardan años en preparar, puesto que nunca sabes por dónde van a ir los tiros), y sesiones en Washington (donde vas a intentar explicar a los políticos los pormenores decisivos y complejos de tu sector). También te acaban de elegir director externo de una o dos instituciones, y las organizaciones benéficas que apoyas desde hace tiempo están más impacientes que nunca de que pases a formar parte de sus consejos y crees fondos a su favor. Nadie va a aceptar a un sustituto: tienes que ser tú.
>
> No solamente recibes presiones externas que te obligan a aparcar tus asuntos diarios; el volumen de demandas internas es enorme. Antes de ser director general, te enorgullecías de visitar a cada unidad en tu región, eras capaz de conocer a los empleados, hablabas directamente con los clientes, tus manos estaban justamente en el pulso del negocio. Desde que has pasado a ser director, no has podido hacer ninguna de esas cosas ni tan siquiera en tu antigua zona, olvídate del resto. No puedes dejar de pensar que has perdido el contacto con las tareas del día a día de tu compañía. Y para empeorar las cosas, las brechas inevitables de tu propia experiencia se ciernen más que nunca sobre ti.

Este tipo de reacción es típica; la comodidad y la familiaridad de un nuevo director con las operaciones internas se desvanece a medida que crecen las demandas en el ejecutivo. El mero volumen e intensidad de las demandas externas coge a muchos por sorpresa. Casi todos los nuevos directores luchan por administrarse el tiempo no productivo de atender a accionistas, analistas, miembros del consejo, grupos industriales, políticos y otras entidades. Los directores contratados fuera de la firma pelean por

entender cómo funciona su nueva compañía, aunque aquellos que han sido promocionados dentro de la empresa pelean igual por alejarse de las operaciones y por conocer el terreno de sus competencias externas . Algunos nos han contado con bastante franqueza que experimentan un sentimiento de pérdida porque ya no están tan cerca de las operaciones como antes lo estaban. Un participante del seminario para nuevos directores que consiguió llegar a lo más alto desde abajo en su compañía nos dijo que se sentía como si estuviera empezando otra vez de cero; tenía que aprender nuevas herramientas de management y construir nuevas relaciones al tiempo que replantear las viejas. Los participantes del seminario completan una evaluación de *ranking* forzado que les pregunta cuán preparados se sienten para asumir sus nuevas responsabilidades en varios aspectos, por ejemplo para relacionarse con la bolsa, trabajar con su junta de directores, estar completamente expuesto al examen público, construir un equipo de dirección, o ser el jefe portavoz de la compañía. Se desprende de sus respuestas que a los directores les inquieta, tal como uno de ellos dijo, ejercer el doble rol del señor de dentro y del señor de fuera.

Cuando el director se da cuenta de lo difícil que es atender a las entidades externas también descubre, a menudo para su sorpresa, que debe admitir la pérdida de mucha responsabilidad, no solo respecto de las operaciones de la compañía sino incluso respecto del mero hecho de saber lo que está pasando en ella. El director no puede controlar a todo el mundo. Es simplemente imposible para cualquier persona poder supervisar cada aspecto de una gran compañía, incluso si estuviera dispuesto a dedicarle 100 horas a la semana. Aunque el nuevo director pueda esperarse algo así cuando comienza, sigue sintiéndose extraño por no saber lo que están haciendo los subordinados, y muchos ejecutivos experimentan el cambio como una pérdida de control. Un participante del seminario recordó que se quedó muy sorprendido al darse cuenta de que tendría que depender de los demás en áreas como la de las operaciones, en la anteriormente prosperó, y que tendría que dominar aspectos de la compañía tales como relaciones con inversores y asuntos de regulación, sobre los que tenía muy poca experiencia. Desde luego el nuevo director tiene la última palabra en contrataciones y despidos, en promociones y en compensaciones, pero muchas de esas decisiones están necesariamente en manos de gente que está más cerca de las operaciones. Efectivamente, los directores a menudo acaban por saber menos sobre los detalles operacionales de sus compañías de lo que sabían en sus puestos anteriores.

Desde el momento en que el director general es responsable del éxito de resultados de la empresa ya no puede estar personalmente implicado en todas las decisiones necesarias para que una organización grande y compleja funcione. La mejor influencia que puede ejercer un director debe desplazarse de medios directos a indirectos: articular y comunicar una estrategia clara y fácilmente comprensible; institucionalizar estructuras

y procesos rigurosos para guiar, informar y recompensar; y asentar valores y tono. Igualmente importante es seleccionar y conducir al equipo de dirección adecuado para compartir el peso de dirigir la compañía.

Segunda sorpresa: dar órdenes es muy difícil

El director general es sin duda la persona con mayor poder en cualquier organización. Pero cualquier director que intente utilizar su poder para dar órdenes de forma unilateral o que rechace sumariamente propuestas que provienen de la organización pagará un precio muy caro por ello. Dar órdenes provoca resentimiento y una actitud defensiva en los colegas y los subordinados. Cuestionar por segunda vez a un alto directivo puede desmoralizar y desmotivar no solo a esa persona sino a los que están a su alrededor, al tiempo que minar su autoridad y su confianza. Es más, el tener que invalidar una propuesta indica que el plan estratégico y otros procedimientos en vigor también pueden ser inadecuados o insuficientes. Ninguna propuesta debe llegar al director para su aprobación final a menos que este pueda ratificarla con entusiasmo. Así pues, previamente todos los implicados en el asunto deben haber formulado y resuelto cualquier posible motivo de desacuerdo, e implicar en la discusión al director solo en momentos estratégicamente significativos para obtener feedback y apoyo. Paradójicamente, al ejercer su poder de dar órdenes, el director en realidad reduce su poder real, debilita su energía y la de su organización, y ralentiza el progreso.

Cuando los directores generales ejercen un poder directo, tienen que hacerlo de forma muy selectiva y prudentes, y nunca sin un plan de acción más amplio en mente. Normalmente el poder se usa mejor de forma indirecta, a través de los procesos disciplinados mencionados anteriormente (articulando la estrategia y demás). Junto con el tono y el estilo, dichos procesos permiten al director tomar decisiones efectivas acordes con la dirección que quiere que tome la compañía.

Uno de nuestros nuevos directores aprendió esto de la peor manera. Justo después de ser nombrado director general se le pidió que aprobara una campaña de marketing para el lanzamiento de un nuevo producto. La campaña era el resultado de más de un año de trabajo por parte de un jefe de sección y de su equipo. Habían desarrollado la publicidad, preparado materiales promocionales, trazado un plan de ventas y de distribución y asignado responsabilidades para las diferentes partes del plan. Lo único que faltaba era la aprobación del nuevo director, que los ejecutivos asumieron en gran medida como mera formalidad.

El director lo vio de forma distinta. Pensó que la publicidad de la compañía había perdido la frescura y que era necesaria una renovación de imagen urgente, y eso significaba básicamente contratar a una nueva agencia. Aparcó temporalmente la campaña de marketing hasta que fuera posible desarrollar un nuevo plan publicitario,

una decisión que esperaba que se viera como una clara señal de los cambios que quería introducir. Lo que no podía sospechar era que también había mandado otras varias y poderosas señales.

Sus órdenes corrieron como un reguero de pólvora. El calendario del director se llenó rápidamente de reuniones con ejecutivos que buscaban la aprobación de sus planes. Algunos pretendían obtener consentimiento para nuevos gastos de capital, otros para decisiones personales, y otros para cuestiones tan banales como hacer de anfitrión en el congreso de un cliente. Ya no tenían claro si entendían las expectativas del director general, y por ello acudían a él antes de proceder en cualquier sentido. Su calendario quedó desbordado, y la toma de decisiones organizativas prácticamente parada en seco.

Durante un tiempo, el director ignoró por completo el alto precio de su postura entrometida. Como miembro nuevo de la compañía, agradeció participar de todas esas conversaciones. Estaba en el centro de todas las acciones. Consideraba cada reunión como una oportunidad de comunicar la nueva dirección con la que esperaba conducir a la compañía. Pero empezó a entender de la repercusión de sus acciones cuando el jefe de sección cuya propuesta había rechazado se presentó en su despacho un mes después para comunicarle que había aceptado un nuevo trabajo en otra compañía. Esto sorprendió mucho al director, quien a pesar de desestimar la campaña publicitaria, había quedado bastante impresionado con el resto de aspectos del programa de marketing y con la rigurosidad con la que había sido elaborada. Lo que no había comprendido era que había minado la confianza que el jefe tenía en sí mismo así como su autoridad hacia sus subordinados e iguales. Por mucho que el director intentó convencerle para que reconsiderara su postura y se quedara, el jefe se sentía tan desmoralizado que estaba decidido a irse.

Escarmentado, el director general convocó una reunión con todos los altos jefes para la semana siguiente. Trató de tranquilizarlos diciéndoles que gozaban de su plena confianza y que no pretendía minar su autoridad como había hecho con el jefe de sección que se había marchado. Admitió con franqueza que quizás se había precipitado al paralizar la campaña de marketing, sobre todo porque todavía no había comunicado enteramente su nueva estrategia para la compañía. Identificó las áreas en las que quería realizar cambios estratégicos, destacando que todas estas medidas iban a ser progresivas y llevadas a cabo con la ayuda de todo el mundo. Dejó claras las cuestiones sobre las que quería ser consultado y aquellas en las que confiaría enteramente en sus jefes. Creó un grupo de trabajo para revisar algunos de los procesos decisivos de management de la compañía —planificación, realización de presupuestos, evaluación de resultados, lanzamiento de nuevos productos, desarrollo de campañas de marketing y contratación de empleados clave— para asegurarse de que las aportaciones del director anterior tenían una oportunidad. Finalmente, se esforzó a lo largo de todo el año siguiente en verificar

que su punto de vista y su agenda quedaban claros a todos los empleados, y en especial a su equipo de dirección. (Sabemos esto porque él mantuvo el contacto con nosotros después del seminario, igual que muchos otros participantes.)

Este director concluyó, y nosotros estaríamos de acuerdo con él, que no suele ser muy buena idea desestimar de forma unilateral una decisión elaborada que ha mostrado otros varios obstáculos de organización. De hecho, un indicador fundamental que el director utilizó posteriormente para considerar el estado de los procedimientos de management de la compañía era con cuánto entusiasmo podía aprobar este tipo de decisiones. El tener que invalidar algo es el signo inequívoco de un fallo mayor en la organización. O, por mucho que cueste admitirlo, puede ser un reflejo del propio fracaso del director a la hora de comunicar claramente su estrategia y sus principios de funcionamiento. Existen ciertamente algunas circunstancias en las que el daño que infringe alguien cuando se adelanta con una gran decisión estratégica que el director considera un serio error —una gran absorción, por ejemplo— es mayor que el daño que se infringe al dictar órdenes. Pero, como este propio director finalmente comprendió, la renovación de la imagen publicitaria podía haber esperado.

Un nuevo director general quizás necesita tomar la iniciativa para mostrar que está al mando y para que la organización sea consciente de lo que está dispuesto a permitir. Pero dar una orden directa (y especialmente enmendar el trabajo de alguien) no suele ser la mejor manera de hacer esto. En vez de ello, un director general debería buscar maneras de contar con los altos jefes y de promover el acuerdo sobre los criterios en la toma de decisiones. En una reunión *off-site*, por ejemplo, el director puede revelar sus prioridades y preocupaciones estableciendo la agenda y a la vez ofreciéndole a su equipo la oportunidad de participar y de solicitar cosas. Un nuevo director tiene que estar dispuesto a compartir el poder y a confiar en los demás a la hora de tomar importantes decisiones. El director más poderoso es aquel que extiende su poder a los que están a su alrededor.

Tercera sorpresa: es difícil saber lo que está pasando realmente

Incluso cuando los directores generales entienden que no pueden supervisar todos los aspectos de sus compañías, lo que jamás asumen —injustamente— es que van a poder saber todo lo que necesitan saber. Es verdad que los directores se ven desbordados por la información, pero la información fidedigna es sorprendentemente escasa. Toda la información que llega arriba está filtrada, algunas veces con buena intención, y otras con intenciones no tan buenas. Recibir información sólida es todavía más difícil porque inmediatamente después de su nombramiento, las relaciones del director cambian. Los antiguos iguales y los subordinados con quienes solía establecer un canal informal — aquellos que podían leer entre líneas y que realmente sabían lo que estaba pasando abajo — se ponen en guardia. Incluso los que habían estado más cerca del ahora director son

cautelosos a la hora de dar malas noticias. Además, como el director puede influir mucho en la carrera profesional de cualquiera, cada agenda individual influye en la información que el director recibe.

Centrémonos ahora en la experiencia de uno de los participantes del seminario, cuya organización estaba asociada con otra en una empresa conjunta que ofrecía pobres resultados. Como los ingresos tardaban en materializarse y los costes continuaban creciendo, el director quiso conocer las razones de ese mediocre rendimiento, y por ello revisó el caso con los jefes implicados en la empresa conjunta. Sus explicaciones acerca de los malos resultados no eran nada sorprendentes: los jefes echaban la culpa directamente a la otra empresa asociada. Cuando el director general se dio cuenta de que no podría saber qué era exactamente lo que estaba sucediendo si se limitaba a pedirle información a su propio equipo, se acercó a los altos directivos de la otra compañía: quienes parece ser que no estaban directamente implicados en las operaciones de la empresa conjunta. Su entendimiento de la situación era distinto del que había ofrecido el propio personal del director, y los directivos asociados hicieron muchas observaciones constructivas sobre las operaciones de la empresa conjunta. Al final, el director reconoció que la causa principal de los problemas era la falta de claridad —de ambas partes de la asociación— sobre los objetivos de la empresa conjunta. Su compañía finalmente compró la salida de la empresa conjunta, y perdió dinero en ello.

Mirando hacia atrás, el director no cree que su equipo escondiera información con mala intención. Comprendió, por un lado, que sus empleados tenían el instinto natural de protegerse entre ellos, especialmente frente a su dirigente. Aquellos que sabían lo serios que eran los problemas quizás se abstenían de hablar porque les preocupaba que el director general matara al mensajero. Además, al equipo de control de operaciones le resultaba intrínsecamente difícil reconocer el problema, que no estaba en los detalles operacionales sino en las metas poco claras y enfrentadas sobre las que la empresa conjunta estaba asentada. Para el director, la mayor sorpresa fue la de tener que buscar *feedback* externo para valorar mejor lo que realmente estaba pasando en su organización, porque era imposible conseguir una perspectiva clara por parte de su propia gente.

Supone un reto delicado para un director buscar fuentes fiables de información sin minar a los jefes decisivos, que pueden sentir que el director les está cuestionando. Muchos participantes del seminario contaron sus esfuerzos por participar en conversaciones periódicas y cara a cara con empleados de diferente categoría y de varias áreas de la compañía. Uno de los directores, por ejemplo, invitaba cada semana a un grupo de diez a doce empleados a comer con él. Los empleados se presentaban voluntarios a participar, y el grupo incluía a personas de todas las categorías y secciones; a los jefes no se les permitía asistir con sus superiores directos. Aunque el director era consciente de que en esas comidas no todo el mundo hablaría con franqueza, creía que un espacio informal reduce las barreras de comunicación y proporciona una oportunidad

de escuchar ideas y opiniones de empleados de varias secciones. Otros directores dijeron emplear las visitas de campo y una especie de foros participativos para recoger información hasta cierto punto no filtrada.

Varios nuevos directores hicieron hincapié en la importancia de continuar buscando información en lo más profundo de la organización —de los empleados más cercanos a la primera línea— aunque quizás este enfoque no es aplicable a los jefes intermedios. El director de una firma de alta tecnología, por ejemplo, descendió varios niveles para determinar la situación de proyectos técnicos, preguntándoles a los directamente implicados cómo progresaba el trabajo. No les dijo a los superiores que controlaban los proyectos que iba a dar esta sorpresa de los «controles de temperatura». Otro director aplicó la iniciativa como signo de alarma si los ejecutivos superiores intentaban disuadirle de hablar directamente con sus subordinados. Destacó, sin embargo, que este tipo de contacto funcionaba solamente si era regular, y por lo tanto ya no era percibido como un gran acontecimiento, y si la gente que hablaba con el director se sentía confiada de que su sinceridad no acabaría perjudicándole.

Muchos directores generales del seminario descubrieron que se puede conseguir información imparcial en los canales externos, por ejemplo, a través del contacto con clientes, de conversaciones con otros directores, y de filiaciones en asociaciones industriales. Casi todos los participantes del seminario destinaban tiempo a estos encuentros externos a través de procedimientos sistemáticos. Varios directores también señalaron las relaciones productivas que mantenían con asesores independientes que les decían la verdad sin tapujos y que podían permitirse criticar las ideas del director.

Cuarta sorpresa: siempre estás enviando un mensaje

El típico nuevo director sabe que la gente de su compañía va a estar atenta a sus acciones. Lo que normalmente no sabe es hasta qué punto cada uno de sus movimientos —tanto los de dentro como los de fuera de la organización— van a ser examinados e interpretados. Sus palabras y sus hechos, por pequeños o espontáneos que sean, son difundidos y ampliados, y a veces completamente malinterpretados. (Recordemos el director que frenó la campaña de marketing.) Incluso las decisiones personales son objeto de examen. Uno de los directores de nuestro seminario comentó bromeando que debía escoger con mucho esmero el tipo de coche que iba a comprarse porque el parking de la compañía iba a llenarse de coches de ese mismo modelo.

El primer gran mensaje está en el nombramiento mismo del director. La gente desarrolla supuestos y expectativas basadas en la formación y en las experiencias previas del director. Este perfil inicial inmediatamente adquiere una gran importancia. Un director, el primer norteamericano en tomar el mando de su mayor compañía británica, apuntó en nuestro seminario que muchos esperaban que el «bárbaro americano» intentara cambiar las costumbres y la cultura centenarios de la firma. Un director con una

formación jurídica contó la reacción negativa de los mercados ante su nombramiento, al presuponer que la única razón por la que un abogado pasaba a ser director general era que la compañía tenía serios problemas de litigios por amianto a los que ya se había enfrentado anteriormente. Este tipo de mensajes se envían antes incluso de que el nuevo director general tome ninguna decisión.

Una vez en el cargo, el nuevo director ya no puede permitirse los debates especulativos con los empleados, porque corre el riesgo de quedar comprometido por cualquier idea precipitada que lance, por mucho que sea buena. El micrófono del director siempre está abierto, y su mensaje puede ser tergiversado. Incluso una pregunta inocente puede interpretarse como una pérdida de confianza. El aura asociada a las palabras del ejecutivo se evidencia en una anécdota que escuchamos contar a un director, quien se dio cuenta, para su sorpresa, de que demasiada gente invocaba su nombre, suponiendo que simplemente por empezar una frase diciendo «Frank dice…», se aseguraría la acción en cuestión, a pesar de que en la mayoría de casos Frank no había dicho nada.

Y por ello los nuevos directores generales deben saber enseguida qué señales están enviando. Entonces pueden minimizar los mensajes involuntarios y maximizar el impacto de los mensajes que quieren mandar, una vez entiendan el efecto multiplicador de sus palabras y acciones. Consideremos, por ejemplo, la experiencia de un nuevo director cuya organización está localizada en el sudeste de Estados Unidos. La compañía evitó juicios de acción de clase relacionados con la discriminación racial, a pesar de que otras compañías no lo había hecho. Poseía criterios firmes relativos al comportamiento de sus empleados, incluyendo una norma que prohibía la exposición de la bandera confederada. Cuando la prensa local reveló que un miembro del equipo ejecutivo había defendido públicamente que la compañía expusiera la bandera, el director despidió inmediatamente a esa persona. El mismo director contó que lo había hecho para mostrar que las conductas inconsecuentes con la política de la compañía no se tolerarían a ningún nivel en la organización. Nadie tuvo que adivinar el parecer del director en este caso: mandó un mensaje claro.

Para poner otro ejemplo, un nuevo director de una compañía de transportes quiso destacar la importancia de la seguridad de los clientes y empleados. Una vez, visitando la sucursal advirtió que uno de los interruptores contra incendios estaba desconectado en el automotor, y por ello hizo apagar todas las series del sistema hasta que se hubiesen revisado todos los interruptores. También inició una investigación para determinar por qué el interruptor estaba desconectado, para impedir que el suceso se volviera a repetir. A pesar de que algunos sistemas se recolocaron innecesariamente, el director general quería que sus determinaciones mandaran el mensaje —tanto a nivel interno como externo— de que no se conformaba con menos de una seguridad perfecta. También esperaba que los empleados, a su vez, sintieran el deber de hacer lo que fuera necesario para asegurar la seguridad.

Las señales de un director, siempre sujetas a malas interpretaciones, se vuelven más complejas al plantear el hecho de que diferentes grupos responderán de diferente manera a las mismas noticias. El desafío es particularmente destacable cuando las señales se envían tanto a grupos internos como externos. Mientras Wall Street puede deleitarse escuchando un plan para la creación de una unidad que solvente consecuencias indirectas, por ejemplo, los empleados pueden quedar confundidos. La tarea de gestionar grupos externos e internos, y de conseguir que el mensaje sea verídico y consecuente para ambos nunca es fácil. La lección importante para los nuevos directores es la de considerar detenidamente cómo va a interpretar, cada uno de estos públicos, sus acciones y el modo en el que estas se comunican. Quizás un ejecutivo no pueda evitar un determinado impacto negativo sobre un grupo u otro, pero formulando cuidadosamente su mensaje puede minimizar el daño.

Finalmente, en la medida de lo posible, los directores generales tienen que esforzarse para que sus mensajes sean coherentes. Un mensaje simple y claro, recordado a menudo e ilustrado con anécdotas memorables es el mejor modo de que un nuevo director pueda dominar el reto de comunicación que le impone su trabajo.

Quinta sorpresa: tú no eres el jefe

Muchos directores nuevos al principio creen que finalmente han alcanzado una posición en la que poseen la máxima autoridad. Pronto comprenden que la situación es mucho más compleja que eso. Aunque el director general se sitúe en la cumbre de la jerarquía de mando, no puede dejar de contar con el consejo de dirección. El consejo le contrató y también puede despedirlo; tiene el poder de evaluar su actuación, de establecer sus retribuciones, de anular su estrategia y de tomar otras decisiones mayores. El director tiene que cuidar esta relación hoy en día más que nunca, desde que las nuevas leyes y regulaciones, las decisiones del tribunal y el activismo han conferido autoridad y fuerza a los consejos directivos. Como bien nos dijo un nuevo director, «Ya no tenemos una idea clara de cómo trabajar con el consejo». Incluso si la relación no es conflictiva, los directores consumen mucho tiempo y energía con él.

Justo cuando los nuevos directores creen que pueden al fin dejar de gestionar hacia arriba, la obligación de hacerlo se hace cada vez más compleja. En vez de informar a un solo jefe, el nuevo director general tiene diez o doce jefes, uno de los cuales suele ser el «director principal» quien, en virtud de esa posición, es llamado a sopesar la autoridad del director general. Y aunque el consejo probablemente estará compuesto por personas experimentadas y capaces, muchos de sus miembros tendrán conocimientos limitados sobre el sector de la compañía. Eso significa que el director general (junto con su equipo directivo) tiene que informar al consejo sobre lo que está pasando en la compañía y en el sector. A pesar de que el director general puede tener problemas para conseguir información, lo que más perjudica a su relación con el consejo es que sus directores se

sientan desinformados o sorprendidos. Como los miembros del consejo a su vez reciben muchas demandas, la información debe transmitírseles de forma que resulte fácil de entender.

Además, la mayoría de miembros del consejo puede haber tenido muy poco contacto previo con el nuevo director general. Incluso si ha sido promocionado desde dentro y ya formaba parte del consejo, su interacción con él fue probablemente poco frecuente y breve. Tiene que invertir tiempo en dejar que los miembros le conozcan y adquieran confianza en su capacidad y en su juicio. Si el predecesor del nuevo director continúa presente, en la silla del presidente o en el consejo, el reto todavía es mayor. El antiguo director general deja unas relaciones con el consejo y un legado de decisiones que el nuevo director quizás desea replantearse. Todo ello crea situaciones delicadas en la sala de juntas y dificulta al sucesor trabajar con el consejo. Según nuestra experiencia, es casi siempre una mala idea que el antiguo director permanezca en el consejo.

Para uno de nuestros nuevos directores, las primeras semanas en la oficina fueron una prueba de fuego. El consejo había expulsado a su predecesor y a todo su equipo directivo, y la compañía estaba sometiéndose a una investigación por parte de la SEC (comisión que vigila del mercado de valores). El nuevo director llegó en plena época de caída moral de los empleados, deserción de clientes y vigilancia por parte de los medios. Decidió reinventar la compañía rápidamente con nuevas políticas contables, un nuevo equipo directivo y, finalmente, una nueva dirección estratégica. Pero pronto se dio cuenta de que los directores de la compañía, al estar quemados por la gestión anterior, mantenían a la compañía (y a él) bajo un estricto control. Era evidente que el consejo quería moderar y conducir de cerca sus acciones. Concluyó inmediatamente que debía trabajar cautelosamente con los directores, planteándoles enseguida sus ideas para obtener su apoyo. A pesar de que eso le llevó más tiempo del que había previsto, poco a poco fue ganándose su confianza y entonces pudo empezar a avanzar más deprisa. Aunque este ejemplo puede ser extremo, su lección es aplicable a todos los directores generales: en última instancia es el consejo —y no el director— quien tiene el mando.

Cuando el director general desarrolla sus relaciones con el consejo, no debe considerar a los directores del mismo ni como amigos ni como confidentes (aunque algunos de ellos al final puedan acabar siéndolo), sino como jefes que le hacen a él personalmente responsable del éxito de la compañía. Invirtiendo activamente en relaciones y en el conocimiento de los directores —a través del trato personal, de correos electrónicos que informen puntualmente sobre el progreso de la compañía y de la distribución de materiales de formación, por ejemplo—, los mejores directores generales convierten las reuniones del consejo en debates participativos en vez de en sesiones en las que el equipo directivo se limita a mostrar y a contar. Un nuevo director que tenga una relación abierta —y que cree la oportunidad de colaborar—con sus directores tendrá más posibilidades de obtener apoyo por parte de estos jefes.

Sexta sorpresa: complacer a los accionistas no es el objetivo

Al tomar el cargo, los nuevos directores generales muchas veces creen erróneamente que su primera responsabilidad es la de mantener a los accionistas contentos. Después de todo, el valor de los accionistas es el mantra que ha definido los objetivos empresariales durante muchos años. Buscar el favor de analistas y de accionistas parece natural, y todo director (especialmente uno nuevo) gusta de una aprobación de su liderazgo a través de un precio de acción más elevado.

El problema es que definir un objetivo en función de la aprobación de los accionistas quizás no sea lo mejor para una compañía. Las acciones y la estrategias favorecidas por accionistas (y analistas) quizás no beneficien la posición competitiva final de la compañía. Los accionistas van y vienen —el período medio de compartir acciones en Estados Unidos es de menos de un año— y solo les importa lo que pasa con las acciones durante el período en el que pretenden poseerlas. Los analistas están lógicamente interesados en poner y retirar acciones, y no en mantenerlas. Tienden a fortalecer las tendencias —y aman los repartos— en vez de priorizar un enfoque a largo plazo. De hecho, tanto accionistas como analistas son propensos a la perspectiva a corto plazo. Sin embargo los directores generales deben ocuparse de crear valor económico sostenible.

Algunas veces la presión por parte de analistas y accionistas puede ser muy fuerte hasta el punto de llegar a ser destructiva. Uno de los directores de nuestro seminario dijo que se vio obligado a vender una importante sección: un golpe de efecto que apaciguó a los analistas a corto plazo. Por desgracia, esto perjudicó al rendimiento de la compañía a largo plazo porque la venta de esta sección alejó a clientes decisivos para el crecimiento de otras.

Un consejo implicado e informado puede convertirse en el mejor aliado del director general para mantener la perspectiva del largo plazo. El director de una empresa muy importante de comercio al por menor describió el increíble revuelo que encontró al tomar el cargo: una industria madura, la aparentemente invencible Wal-Mart, y una economía mediocre. Tal como el director lo describe, el negocio estaba muy desmoronado, y se necesitaba tiempo para volver a alcanzar su éxito anterior. Trabajó con el consejo para desarrollar una nueva estrategia centrada en recuperar la cuota de mercado. Después de dos trimestres de intensos esfuerzos, los resultados empezaron a mejorar. El consejo estaba satisfecho y los empleados muy activos, pero los analistas permanecían manifiestamente pesimistas. Consideraban que la nueva estrategia era demasiado lenta y prolongada. Después de varias largas y vanas reuniones con ellos, el director general entendió que los analistas solo estaban interesados en el cambio inmediato y visible, sin importarles los efectos a largo plazo de la compañía. Tal como nos comentó, «Llega un momento en que te importa un bledo lo que piensen los

analistas». Este director general fue capaz de mantener el foco de atención donde era necesario porque había trabajado duramente para asegurarse de que su consejo apostara por los méritos a largo plazo de la estrategia del cambio de rumbo.

Más que intentar complacer a todos los accionistas a través de las inevitables vicisitudes, los directores generales tienen que reconocer que, a la larga, lo que cuenta es la rentabilidad a largo plazo y no las expectativas de crecimiento diarias o incluso el precio de las acciones. Un precio de acción elevado acabará desplomándose sin el respaldo de la ventaja competitiva fundamental. En vez de mirar hacia los accionistas a la hora de buscar una dirección estratégica, el director debe desarrollar y articular una estrategia clara para diferenciar a la compañía de otras y establecer los fundamentos del sector. Un rol decisivo del director general es el de vender la estrategia y determinar cómo ven la compañía los analistas y los accionistas. Los directores no deben esperar que sus estrategias sean entendidas o aceptadas de inmediato; un flujo constante de reiteraciones, explicaciones y recordatorios probablemente será necesario para incidir en la percepción de los analistas. Conseguir el éxito en este proceso puede llevar tiempo. Pero un director con fuerza para desarrollar y articular una estrategia sólida, incluso si es comúnmente impopular en Wall Street, finalmente acabará atrayendo a los accionistas adecuados: aquellos que compran y mantienen las acciones porque creen en la estrategia de la perspectiva global.

Séptima sorpresa: no eres más que un ser humano

Demasiadas veces consideramos a los directores generales bajo la imagen cinemática del infatigable superhéroe. Pero estos continúan atados a esperanzas, miedos y limitaciones, elementos todos ellos muy humanos. La atención y la adulación propias de un trabajo de este tipo hacen difícil la introspección e inadmisibles las debilidades. Los participantes del seminario nos confesaron una y otra vez que tenían que hacer un esfuerzo consciente para resistirse a las ilusiones de prepotencia, omnipotencia y omnisciencia. Los ejecutivos de nuestro seminario han sido especialmente comunicativos a la hora de hablarnos del impacto personal de ser director general. En todos los casos han tenido que asimilar el hecho de que no pueden hacerlo todo bien. Aceptar lagunas en su conocimiento y admitir que el trabajo es más complicado tanto física como emocionalmente que cualquiera de los otros en los que han estado les ha resultado difícil y penoso para su ego.

Mantener cierto equilibrio entre lo personal y lo profesional es otra cuestión que surge repetidamente en nuestro seminario. Es normal que un nuevo director subestime la cantidad y la magnitud de demandas que va a tener que atender. Muchos nuevos directores creen que pueden compaginar sus nuevos retos profesionales con sus vidas personales sin demasiados problemas, después de todo, han conseguido hacerlo en otros puestos de alta dirección. Sin embargo, el papel del director general, con todas sus

demandas y su naturaleza pública, puede intensificar significativamente esta tensión. Como un director concluyó, «Al final, no existe tal cosa como el equilibrio. Solo existen contrapartidas».

Las dificultades no surgen exclusivamente por las limitaciones de tiempo. Muchos aspectos de la vida de un director pasan a ser asuntos públicos que la mayoría de nosotros preferiría poder seguir manteniendo en privado. Un director nos contó que su hija adolescente se acercó a él después de haber leído un importante artículo de prensa que revelaba su sueldo. Nunca antes había hablado de sus ingresos con sus hijos. Aunque su salario era bastante modesto comparado con el de algunos de sus homólogos, tuvo que explicarle a su familia por qué ganaba lo que ganaba. Otro director dijo que estaba temiendo las primeras y próximas vacaciones familiares después de su nombramiento y las reacciones de sus hermanos ahora que su éxito era de dominio público. Casi todos los nuevos directores confirman que las relaciones con sus amigos y con su familia cambian.

Nos sorprendió que muchos nuevos directores —incluso en los primeros días— ya estuvieran pensando en su herencia. Aunque esto puede indicar un foco a largo plazo, lo cual es deseable, también puede conducir a llamativos (e incluso temerarios) intentos de dejar huella en la compañía modificando lo que debería permanecer intacto. Con objetivos de este tipo, es fácil dejarse seducir por grandes acuerdos y sentirse tentado de crear una organización tres veces más grande incluso si es menos rentable.

Es fundamental que los nuevos directores realicen un serio esfuerzo por mantenerse humildes, replantearse sus decisiones y sus acciones, seguir escuchando a los demás y encontrar a gente que vaya a ser honesta y directa. Si no, las recompensas y las alabanzas concedidas al director pueden tentarle a cometer actos de orgullo desmesurado. Un consejo de dirección capaz y activo puede también ejercer un control sobre tales tentaciones.

Los participantes del seminario reconocieron que necesitaban relaciones con el mundo más allá de sus organizaciones, su hogar y la comunidad, para no dejarse consumir por su vida empresarial. Muchos encontraron salidas personalmente satisfactorias para sus necesidades humanas a través del compromiso con el servicio a la comunidad. Los directores generales necesitaban y querían también ciertas distracciones. Ejercicio regular, vacaciones familiares y el golf parecían ser las vías preferidas, aunque un director incluso se aficionó a conducir coches de carreras. Admitió que nunca sería Mario Andretti, pero se mantenía ocupado y se planteaba retos personales en el intento.

Las siete cosas que deben saberse

La mayoría de directores nuevos se quedan desconcertados por los nuevos roles inesperados y desconocidos, por las limitaciones de tiempo y de información y por la alteración de las relaciones profesionales con que tropiezan. Estas son las

sorpresas más comunes a las que se enfrentan los nuevos directores, y aquí mostramos cómo saber cuando es necesario hacer ajustes.

Primera sorpresa: no puedes dirigir la compañía **señales de alarma**

- Vas a demasiadas reuniones y estás implicado en demasiados debates tácticos
- Ha pasado demasiado tiempo desde la primera vez que sentiste que habías perdido el control sobre tu tiempo

Segunda sorpresa: dar órdenes es muy difícil **señales de alarma**

- Te has convertido en el obstáculo
- Los empleados se sienten demasiado inclinados a consultarte antes de actuar
- La gente empieza a usar tu nombre para aprobar cosas, como en el caso de «Frank dice…»

Tercera sorpresa: es difícil saber lo que está pasando realmente **señales de alarma**

- Continúas enterándote de cosas que te sorprenden
- Conoces los acontecimientos después de que hayan sucedido
- Descubres inquietudes y voces discrepantes a través de los rumores antes que directamente

Cuarta sorpresa: siempre estás enviando un mensaje **señales de alarma**

- Los empleados hacen correr historias sobre tu comportamiento que magnifican o distorsionan la realidad
- La gente a tu alrededor intenta anticiparse a tus preferencias y desaprobaciones

Quinta sorpresa: tú no eres el jefe **señales de alarma**

- No sabes qué postura emplear con los miembros del consejo de dirección
- Los roles y las responsabilidades de los miembros del consejo y de la gestión no están claros
- Las discusiones en las reuniones del consejo se limitan principalmente a informar sobre resultados y sobre decisiones de gestión

Sexta sorpresa: satisfacer a los accionistas no es el objetivo **señales de alarma**

- Los ejecutivos y los miembros del consejo juzgan las acciones por su efecto sobre el precio de las acciones
- Los analistas que no entienden el negocio empujan a tomar decisiones que ponen en peligro la salud de la compañía
- Los incentivos de gestión están desproporcionadamente vinculados al precio de las acciones

***Séptima sorpresa: no eres más que un ser humano* señales de alarma**

- Concedes entrevistas sobre ti en vez de sobre la compañía
- Tu estilo de vida es más fastuoso o privilegiado que el de otros de los altos ejecutivos de la compañía
- Realizas pocas o ninguna actividad que no esté relacionada con la empresa

---

Repercusiones en el liderazgo de los directores generales

Tomadas de forma conjunta, las siete sorpresas conllevan algunas repercusiones importantes y sutiles relativas a cómo un nuevo director debe definir sus tareas.

Primero, el director debe aprender a gestionar el contexto organizativo en vez de centrarse en las operaciones diarias. Ofrecer liderazgo en este sentido —sin perderse en los detalles— puede significar una transición muy brusca. Un director dijo que él se sintió al principio como el «mayor inútil de la compañía», a pesar del poder inherente de su cargo. El director general debe saber cómo actuar de forma indirecta —estableciendo y comunicando la estrategia, asentando procedimientos firmes, seleccionando y dirigiendo a la gente decisiva— para crear las condiciones que van a ayudar a otros a tomar las decisiones adecuadas. Al mismo tiempo, tiene que establecer el tono y definir la cultura y los valores de la organización a través de sus palabras y acciones, en otras palabras, mostrar cómo deberían actuar los empleados.

Segundo, tiene que entender que su posición no le confiere el derecho de dirigir, ni le garantiza la lealtad de la organización. Debe ganarse y mantener continuamente el mandato moral para estar al frente. Los directores generales pueden perder su legitimidad fácilmente si su enfoque no es convincente, si sus acciones no son coherentes con los valores que propugnan, o si sus propios intereses parecen estar por delante del bienestar de la organización. Tienen que entender que el éxito en última instancia depende de su capacidad de conseguir el compromiso voluntario en vez de la obediencia forzada sobre los demás. Mientras que dominar las herramientas convencionales de management quizás sea lo que le ha valido el nuevo cargo al director, estas herramientas por sí solas no le van a mantener en el mismo.

Finalmente, el director general no debe verse completamente absorbido por su trabajo. Incluso si los demás piensan que es omnipotente, en realidad solo es un ser humano. No reconocer esto conducirá a la arrogancia, al agotamiento, y a un ejercicio más corto. Solamente manteniendo un equilibrio personal y los pies en el suelo puede un director alcanzar la perspectiva necesaria para tomar decisiones en beneficio de la compañía y de su prosperidad a largo plazo.

Nota sobre los autores

Michael E. Porter es catedrático Bishop William Lawrence de la Harvard Business School. Autoridad destacada en materia de estrategia competitiva y competitividad internacional, su trabajo ha sido reconocido por gobiernos, empresas, organizaciones no lucrativas y círculos académicos de todo el mundo. El profesor Porter está especializado en competencia y estrategia, temas que continúan centrando el interés de sus investigaciones. Sus aportaciones han replanteado también conceptos tales como competitividad, desarrollo económico, zonas deprimidas económicamente, y el papel de las empresas en el seno de la sociedad. Es autor de diecisiete libros y de numerosos artículos. El profesor Porter ha dedicado últimamente una atención importante a la comprensión y al tratamiento de los problemas evidentes de atención sanitaria en Estados Unidos y en otros países. Su libro, *Redefinir la atención sanitaria* (con Elizabeth Teisberg), establece un nuevo marco para descubrir cómo transformar el valor que genera el sistema de asistencia sanitaria. Para obtener más información sobre el autor, véase el sitio web del Institute for Strategy and Competitiveness (www.isc.hbs.edu).

Mark R. Kramer es cofundador (junto con el profesor Michael E. Porter) y director gerente de FSG Social Impact Advisors, una firma de asesoramiento no lucrativa centrada en filantropía y en responsabilidad social empresarial con oficinas en Boston, San Francisco, Seattle y Ginebra. Kramer es también uno de los fundadores del Centre for Effective Philanthropy, y colaborador principal en la Harvard Kennedy School of Government. Es coautor, junto con el profesor Porter, de tres artículos muy influyentes de la *Harvard Business Review* sobre filantropía y responsabilidad empresarial. Previamente, Kramer fue inversor de capital de riesgo durante doce años. Posee diferentes títulos de la Brandeis University, The Wharton School, y The University of Pennsylvania Law School.

Colegiado del Institute for International Management Research (FIM) de la Facultad de Económicas de St. Gallen en Suiza, **Claas van der Linde** centra su tarea de investigación y de asesoría en la competitividad y la competencia internacional y regional, así como en cuestiones de management internacional. Es autor del libro *Deutsche Wettbewerbsvorteile* (la ventaja competitiva alemana), y también autor o coautor de numerosos artículos para publicaciones profesionales. Posee un MBA por la Columbia Business School en Nueva York y un doctorado en administración de empresas de la Facultad de Económicas de St. Gallen.

Jay W. Lorsch es catedrático Louis E. Kirstein de Relaciones Humanas en la Harvard Business School. Es autor de unos doce libros, entre los que cabe destacar *Back to the Drawing Board: Designing Corporate Boards for a Complex World* (octubre del 2003) y *Aligning the Stars: How to Succeed When Professionals Drive Results* (2002). Ha sido elegido miembro numerario de la Academia estadounidense de las Artes y las Ciencias. El profesor Lorsch ha impartido clases en todos los programas docentes de la Harvard Business School y es actualmente presidente de la Iniciativa para el Gobierno Global Empresarial de la Harvard Business School y presidente facultado del programa Executive Leading Professional Service Firms. Ha consultado con numerosas grandes empresas en Estados Unidos y a nivel internacional, y actualmente es director de Computer Associates International, Inc., y miembro del consejo de asesoramiento nacional de *Antioch Review*.

Victor E. Millar consiguió fama internacional en gestión de empresas de servicios profesionales durante su estancia profesional en Arthur Andersen & Co entre 1958 y 1986. Fue el primero que predijo el potencial de crecimiento a largo plazo del sector de servicios informáticos y que comprendió la correlación entre las inversiones en capital intelectual y el aumento de la rentabilidad. En la actualidad, Millar es presidente de The Columbus Group LLC, grupo de empresas de servicios profesionales, y consejero de varias empresas de este género.

Nitin Nohria es catedrático Richard P. Chapman de Business Administration y decano mayor asociado y director del programa Faculty Development en la Harvard Business School. Sus tareas de investigación se centran en liderazgo y transformación empresarial. El profesor Nohria imparte cursos de máster y de doctorado, así como programas de educación ejecutiva, en la Harvard Business School. También ejerció como profesor visitante en la London Business School en 1996. Es coautor de más de diez libros, el más reciente *Paths to Power: How Insiders and Outsiders Shaped American Business Leadership*, y también es autor de unos setenta y cinco artículos de prensa, capítulos de libros, casos, documentos de trabajo y notas. El profesor Nohria obtuvo su doctorado en gestión de la Sloan School of Management, del Massachusetts Institute of Technology, y un diploma de estudios de ciencia y tecnología empresarial en Ingeniería Química por el Instituto Indio de Tecnología de Bombay. Pasó a formar parte de la Harvard Business School en julio de 1998.

Elizabeth Olmsted Teisberg es profesora asociada en la Darden Graduate School of Business Administration de la Universidad de Virginia. Su labor de investigación y asesoría se centra en el valor de la innovación y el análisis de oportunidades estratégicas en los sectores de la alta tecnología y de la atención sanitaria. Es coautora de *The Portable MBA* (1997), y autora de numerosos artículos para

publicaciones profesionales. Antes de empezar a trabajar en Darden fue profesora en la Harvard Business School durante ocho años. Es doctora en ingeniería por la Universidad de Stanford.

Notas

1. Me gustaría agradecerle a Joan Magretta su colaboración en la redacción de esta Introducción, así como sus destacadas aportaciones en varios de los artículos de esta recopilación. Los comentarios de Tomas Steward y Andrea Ovans fueron también muy útiles para la Introducción. Gracias igualmente a Lyn Pohl y a Hannah Ginley por su apoyo en la preparación del manuscrito. Por supuesto, sin el estupendo trabajo de mis coautores esta recopilación no hubiera sido posible.

2. Para una bibliografía exhaustiva de mis trabajos en todas estas áreas, incluyendo presentaciones y entrevistas, véase el sitio web del Instituto para la estrategia y la competitividad (http://isc.hbs.edu).

3. Otros artículos de la *Harvard Business Review* sobre este tema incluyen Porter, Michael E., Harrigan, Kathryn Rudie. «End Game Strategies for Declining Insustries», *Harvard Business Review* (julio-agosto 1983).

4. Otros artículos de la *Harvard Business Review* sobre este tema incluyen «Capital Disadvantage: America's Failing Capital Investment System», Harvard Business Review (septiembre-octubre 1992); y Porter, Michael E. Hout,T.M. y Rudden, E. «How Global Companies Win Out», *Harvard Business Review* (septiembre—octubre 1982).

5. Otros artículos de la *Harvard Business Review* sobre este tema incluyen Porter, Michael E., Reinhardt, Forest L. «A Strategic Approach to Climate», *Harvard Business Review* (octubre 2007); y Porter, Michael E. Teisberg, Elizabeth O. y Brown, Gregory B. «Making Competition in Health Care Work», *Harvard Business Review* (julioagosto 1994).

6. El artículo original se convirtió en el capítulo central de mi libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Te Free Press, Nueva York, 1980.

7. Para conocer mis primeros trabajos sobre posicionamiento véase *Competitive Strategy*, capítulo 2, y *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, T e Free Press, Nueva York, 1985.

8. Estas ideas aparecen desarrolladas con mayor detalle en mi libro,*Te Competitive Advantage of Nations*, Free Press, Nueva York, 1990; reeditadas con una nueva introducción, 1998.

9. La «Hipótesis Porter» se mencionó por primera vez en un pequeño artículo, «America's Green Strategy», *Scientific American* (abril 1991), 168.

10. Un artículo afín desarrolla la teoría y las repercusiones de la regulación con mayor detalle para el lector académico. Véase «Towards a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship», *Journal of Economic Perspectives*, 9, n.º 4 (otoño 1995), pp. 97-118.

11. Para más información y menciones, véase http://www.icic.org y http://isc.hbs.edu.

12. «Competitiveness in Rural U.S Regions: Learning and Research Agenda», Economic Development Administration, febrero 2004.

13. Enero de 2008.

14. Para un debate sobre el marco de la cadena de producción de valor, véase Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, T e Free Press, 1998.

15. Para un debate sobre cómo la tecnología de Internet mejora el atractivo de algunas industrias mientras erosiona la rentabilidad de otras, véase Michael E. Porter,“Strategy and the Internet” (HBR, marzo de 2001).

16. Véase, por ejemplo, Adam M. Brandenburger y Barry J. Nalebuff, *Co-opetition*, Currency Doubleday, 1996.

17. «What is strategy?», *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1996. Este artículo se ha beneficiado de la aportación de muchas personas y empresas. El autor da las gracias especialmente a Jan Rivkin, coautor de un trabajo relacionado con éste. Nicolaj Siggelkow, Dawn Sylvester y Lucia Marshall, me han ayudado sustancialmente con sus investigaciones. Tarun Khanna, Roger Martin y Anita McGahan, han aportado comentarios particularmente extensos.

18. Presenté por primera vez el concepto de actividades y su articulación con el de ventaja competitiva en *Competitive Advantage*, Te Free Press, Nueva York, 1985. Las ideas de este artículo se basan en aquella reflexión y la amplían.

19. Paul Milgrom y John Roberts han empezado a explorar la economía de los sistemas de funciones y actividades complementarias. Su análisis está centrado en la aparición de la «fabricación moderna», caracterizada como conjunto novedoso de actividades complementarias, en la tendencia de las empresas a reaccionar ante los cambios externos mediante conjuntos coherentes de respuestas internas y en la necesidad de que exista una coordinación central –una estrategia– que conjunte a los directivos funcionales. En el último caso, han dado forma desde siempre a lo que ha sido un principio básico de la estrategia. Véase Paul Milgrom y John Roberts, «Te economics of modern manufacturing: technology, strategy and organization», *American Economic Review*, vol. 80 (1990), pp. 511-528; Paul Milgrom, Yingyi Qian y John Roberts, «Complementarities, momentum and evolution of modern manufacturing», *American Economic Review*, vol. 81 (1991), pp. 84-88; y Paul Milgrom y John Roberts, «Complementarities and fit: strategy, structure and organizational changes in manufacturing», *Journal of Accounting and Economics*, vol. 19, marzo-mayo de 1995, pp. 179-208.

20. El material sobre las estrategias de los comerciantes se basa, en parte, en Jan Rivkin, «Te rise of retail category killers», documento de trabajo no publicado, enero de 1995. Nicolaj Siggelkow preparó el caso de T e Gap.

21. *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1985 (*Harvard-Deusto Business Review*, 1.er trimestre de 1986). *Nota de los autores*: Deseamos agradecer la ayuda que nos han prestado en la preparación de este artículo Monitor Company y Arthur Andersen. F.Warren McFarlan nos hizo comentarios de gran interés.

22. Acerca del concepto de cadena de producción de valor *(value chain)*, véase Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, Nueva York, 1985.

23. Acerca de los dos tipos fundamentales de ventaja competitiva, véase Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, Te Free Press, Nueva York, 1980.

24. Alfred D. Chandler, Jr., *Te visible hand*, Belknap of Harvard University Press, Cambridge, 1977, p. 86.

25. James L. McKenney y F. Warren McFarlan, «El archipiélago de la información: sus mapas y sus puentes», *Harvard-Deusto Business Review*, 2.º trimestre de 1983, p. 67.

26. Véase Michael E. Porter, «Cómo influyen las fuerzas competitivas en la formación de una estrategia», *Harvard-Deusto Business Review*, 1.er trimestre de 1980, p. 81.

27. Véase F. Warren McFarlan, «La tecnología de la información cambia el modo de competir», *Harvard-Deusto Business Review*, 2.º trimestre de 1985, p. 43.

28. James I. Cash, Jr. y Benn R. Konsynski, «Is redraws competitive boundaries»,*Harvard-Deusto Business Review*, marzo-abril de 1985, p. 134.

29. Véase Gregory L. Parsons, «Information technology: a new competitive weapon», *Sloan Management Review*, otoño de 1983, p. 3.

30. Victor E. Millar, «Decision-oriented information», *Datamation*, enero de 1984, p. 159.

31. Marzo de 2001.

32. «From competitive advantage to corporate strategy», *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1987 (*Harvard-Deusto Business Review*, 1.er trimestre de 1988).

32. Los estudios muestran también que los vendedores de empresas obtienen una parte elevada de los beneficios generados por las fusiones. Véase Michael C. Jensen y Richard S. Ruback, «Te market for corporate control: the scientific evidence», *Journal of Financial Economics*, abril de 1983, p. 5, y Michael C. Jensen, «Takeovers: folklore and science», *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1984, p. 109.

33. Algunas pruebas recientes apoyan también la conclusión de que, a menudo, las empresas adquiridas sufren una erosión de sus resultados después de la adquisición. Véase Frederick M. Scherer, «Mergers, sell-offs and managerial behavior», en Lacy Glenn Tomas (dir). *Te economics of strategic planning* (Lexington Books, Lexington, Massachusetts, 1986), p. 143, y David A. Ravenscraft y Frederick M. Scherer, «Mergers and managerial performance», trabajo presentado en la conferencia sobre absorciones y luchas por el control de las sociedades, Columbia Law School, 1985.

34. Esta observación la han realizado numerosos autores. Véase, por ejemplo, Malcolm S. Salter y Wolf A. Weinhold, *Diversification through acquisition* (Free Press, Nueva York, 1979).

35. Véase Michael E. Porter, «Cómo influyen las fuerzas competitivas en la formación de una estrategia», *Harvard-Deusto Business Review*, 1.er trimestre de 1980, p. 81 (capítulo 1 de este libro).

36. Véase Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (Free Press, Nueva York, 1985).

37. «Te Competitive Advantage of Nations», *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1990 (*Harvard-Deusto Business Review*, 4.o trimestre de 1990). *Nota del autor*: Michael J. Enright, que actuó como coordinador en este estudio, ha aportado sugerencias valiosas.

38. Este artículo se ha beneficiado de las extensas investigaciones realizadas por Veronica H. Ingham y de la ayuda en labores de investigación de John Kelleher y Raymond Fisman. También estoy agradecido por sus comentarios a Joseph Babiec, Gregory Bond, Michael Fairbanks, Ifor Ffowcs-Williams, Anne Habiby, Bennett Harrison, David L. Kang, Lucia Marshall, Ian Smith, Claas van der Linde y Marjorie Williams.

39. Puede verse un ejemplo en Cairncross (1997).

40. Véanse ejemplos que ilustran el variado ámbito geográfico de los clústers en Enright (1993 B).

41. Enright (1993 C) hace una interesante exposición sobre cómo trazar los límites de los clústers.

42. Mientras que el análisis de un sector se extiende a sus proveedores, sus canales y sus clientes, el análisis de un clúster tiene un ámbito notablemente mayor e incorpora a cadenas o sectores afines a todos los niveles, así como una amplia variedad de instituciones.

43. El caso de Italia, donde los clústers de este tipo son muy habituales, generó una gran cantidad de bibliografía sobre los distritos industriales. Los distritos industriales son un caso especial de clústers.

44. La bibliografía existente sobre estos casos utiliza gran cantidad de términos alternativos, como por ejemplo «tecnópolis» y «ciudades de la ciencia». Véase por ejemplo, A. Advani (1997).

45. Véase Porter (1990), capítulos 3 y 4.

46. Puede verse un buen resumen en Harrison, Kelley y Gant (1996). Las economías estáticas de aglomeración se alcanzan cuando la concentración local de clientes (o de empresas situadas en eslabones posteriores de la cadena) es tal, que los proveedores obtienen economías de escala en la producción o distribución, que las empresas locales acumulan suficiente demanda para justificar la creación de infraestructura especializada (normalmente con financiación pública), y que se produce una división especializada de la mano de obra. Las denominadas economías dinámicas de aglomeración consisten en ventajas en términos de aprendizaje y mejora tecnológicos.

47. Stigler (1951). Véase una reformulación más reciente en Krugman (1991 B).

48. Hay abundantes trabajos que han analizado estas ventajas, entre los que cabe destacar los de Pascal y McCall (1980), Angel (1990), Rauch (1993), y Glaeser y Maré (1994).

49. Adams y Jaffe (1996), por ejemplo, descubrieron que la influencia de la I+D de la empresa matriz sobre la productividad de una fábrica disminuye con la distancia geográfica.

50. Saxenian (1994) describe cómo circula la información en Silicon Valley.

51. Véase un modelo que capta algunos de estos elementos en Stahl (1982).

52. Véase Monitor Company (1994).

53. Enright (1990).

54. Las influencias indirectas en I+D e innovación entre las empresas, así como entre las universidades y las empresas, están ampliamente documentadas. Jaffe, Trajtenberg y Henderson (1993) muestran la localización geográfica de la difusión de los conocimientos. Audretsch y Feldman (1996) encuentran una sólida correlación entre la importancia de los nuevos conocimientos y la acumulación espacial. Harrison, Kelley y Gant (1996) destacan también la dimensión geográfica de la innovación.

55. Véase un ejemplo tomado del sector relojero suizo en Glasmeier (1991).

56. El estudio fundamental del papel de la concentración geográfica es el que hace Enright (1990) basándose en la obra de Porter (1990). Véase también Enright (1993 A).

57. Véase, por ejemplo, Von Hippel (1988), Case (1992) y Rogers (1995).

58. Véase Porter y Caves (1977).

59. Véase, por ejemplo, Burt (1997); Granovetter (1985); Henton, Melville y Walesh (1997); Nohria (1992); Perrow (1992); Putnam, Leonard y Naneth (1993); Fukuyama (1995); y Harrison y Weiss (1998).

60. Algunas investigaciones empíricas están empezando a estudiar el efecto de la formación de clústers sobre el ritmo de crecimiento de las ciudades. Glaeser y otros (1992) y Henderson, Kuncoro y Turner (1995) han encontrado datos que prueban una correlación positiva.

61. Utilizo el término *exportaciones* para referirme a las actividades de las empresas que compiten fuera de su área geográfica, aun cuando su producción vaya destinada a otra región del mismo país, no a un país extranjero. Nótese que la mayoría de las exportaciones comportan el desplazamiento de mercancías a otros lugares, mientras que ciertos sectores exportadores (principalmente los servicios) atraen a la zona clientes de fuera.

62. Véase Ingham (1995).

63. Se están haciendo esfuerzos por incorporar la teoría de los clústers al núcleo del desarrollo económico. Por ejemplo, el desarrollo de clústers se ha convertido en una consideración esencial en el Departamento de Desarrollo del Sector Privado del Banco Mundial. Véase también Fairbanks y Lindsay (1997 B) y Rosenfeld (1997).

64. Interesantes trabajos llevados a cabo recientemente por geógrafos económicos analizan la síntesis entre mundialización y localización. Véase Cox (1997) y Storper (1997).

65. Mi libro *La ventaja competitiva de las naciones* (1990) contiene un estudio de base sobre el ciclo vital de los clústers. Existen también diversos estudios que ofrecen una perspectiva histórica del tema. Se puede encontrar un análisis histórico especialmente pormenorizado de la evolución de diversos clústers suecos en Porter, Sölvell y Zander (1993). Véase también Van der Linde (1992) y Hernesniemi, Lammi y Ylä-Anttilla (1996).

66. Véase Metropolitan Council (1995 B).

67. Rosenfeld (1997) ofrece unos cuantos ejemplos interesantes.

68. Véase Rosenfeld (1996 B).

69. Mi equipo de investigación ha establecido una clasificación que reagrupa todos los sectores SIC y SITC en clústers; la idea es que este sistema sirva como punto de partida uniforme para todas las investigaciones estadísticas, aun reconociendo que por lo general será necesario introducir modificaciones locales. Puede solicitarse al autor la clasificación.

70. Véase Markusen (1995 B) y Porter (1995 A).

71. Véase Ffowcs-Williams (1996) y Mitchell (1997).

72. Waits (1996) expone el enfoque adoptado en Arizona. En Jacobs y de Man (1996) se comentan algunas de las consideraciones prácticas que se plantean al formular políticas y estrategias económicas basadas en los clústers.

73. Si desea más información, póngase en contacto con el autor.

74. Véase Andorra (1993).

75. Este artículo se basa en un artículo anterior, «Global competition and the localization of competitive advantage», escrito en colaboración con Rebecca E. Wayland y publicado en *Proceedings of the Integral Strategy Collegium* (Graduate School of Business, Universidad de Indiana), JAI Press, Greenwich, Connecticut, 1995. Dicho artículo se benefició de investigaciones realizadas por Hernan Cristerna y del trabajo en común de Michael Enright, de la Universidad de Hong Kong, y de Örjan Sölvell e Ivo Zander, ambos de la Facultad de Economía de Estocolmo. También agradezco aquí los valiosos comentarios que me han hecho David Collis y Hans T orelli.

76. Véase Porter (1990).

77. Véase Porter (1985).

78. Véase Teodore Levitt, «Globalization of markets», *Harvard Business Review*, vol. 61, núm. 3 (1983), pp. 92-102 (hay traducción: «La globalización de los mercados», *Harvard-Deusto Business Review*, cuarto trimestre de 1983, pp. 49-64).

79. Véanse, por ejemplo, Porter (1990); Crocombe, Enright y Porter (1991); y Sölvell, Zander y Porter (1991).

80. Véase la figura 7.5 del capítulo 7.

81. Véase también Enright (1993 y 1994).

82. Véase Cristerna (1993).

83. Véase, por ejemplo, Jaikumar y Upton (1993).

84. Este grupo de actividades, cuya composición varía de un sector a otro, será denominado *actividades de la base principal* o *actividades esenciales*.

85. Véase también Porter (1990).

86. Tomas (1993) confirma este resultado en el sector farmacéutico, en el cual las empresas que se enfrentan a rivales nacionales (y a estrictas normas para la aprobación de productos, véase más adelante) son las más innovadoras.

87. Algunos observadores han indicado que la colaboración, no la competencia, es un fundamento esencial de la competitividad, haciendo referencia principalmente a Japón y a las regiones industriales de Italia. Esta opinión confunde la colaboración *vertical* con compradores, proveedores e instituciones, promovida por la teoría del rombo, con la colaboración *horizontal* entre competidores. La colaboración horizontal es poco habitual en los sectores japoneses e italianos de éxito (por ejemplo, en los *keiretsu* no participan competidores directos).

88. Véase, por ejemplo, Porter y Van der Linde (1995).

89. Véase también Kogut (1991). Estas ventajas basadas en la ubicación son incompatibles con las ideas de Reich (1991) relativas a la movilidad de los recursos, de la información y de la tecnología. El concepto de Reich de las zonas de analistas simbólicos, que centra su atención únicamente en los ejemplos cualificados, trata de solucionar esta incompatibilidad.

90. La decisión de Honda de dar mayor «contenido local» a sus productos guarda relación con el establecimiento de nuevas bases de operaciones.

91. Bartlett y Ghoshal (1989) hacen una buena exposición de otros problemas de organización que se plantean en las empresas mundiales.

92. Este tema se trata con más detenimiento en Porter y Fuller (1986) y en Porter y Ghemawat (1986).

93. Enright (1989).

94. Wesson (1993) aborda el caso de Northern Telecom.

95. «Green and competitive», *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1995. Los autores quieren agradecer a Benjamin C. Bonifant, Daniel C. Esty, Donald B. Marron, Jan Rivkin, Nicolaj Siggelkow y R. David Simpson sus comentarios, extraordinariamente útiles; al Management Institute for Environment and Business la labor conjunta de investigación; y a Reed Hundt las continuas conversaciones que ha mantenido con nosotros y de las que se han beneficiado grandemente las reflexiones en que se basa este artículo.

96. Uno de los primeros en enfocar de este modo la mejora medioambiental fue Joel Makower con su obra *Te e-factor: the bottom-line approach to environmentally responsible business*, Times Books, Nueva York, 1993.

97. Andrew King, «Improved manufacturing resulting from learning from waste: causes, importance, and enabling conditions», documento de trabajo, Stern School of Business, Universidad de Nueva York, Nueva York, 1994.

98. Mark H. Dorfman, Warren R. Muir y Catherine G. Miller, *Environmental dividends: cutting more chemical wastes*, INFORM, Nueva York, 1992.

99. Don L. Boroughs y Betsy Carpenter, «Helping the planet ant the economy», *U.S. News and World Report*, vol. 110, núm. 11, 25 de marzo de 1991, pp. 46.

100. John H. Sheridan, «Attacking wastes and saving money... some of the time», *Industry Week*, 17 de febrero de 1992, pp. 43.

101. Gerald Parkinson, «Reducing wastes can be cost-effective», *Chemical Engineering*, vol. 97, núm. 7, julio de 1990, pp. 30.

102. Stephen J. DeCanio, «Why do profitable energy-saving projects languish?», documento de trabajo, Second International Research Conference of the Greening of Industry Network, Cambridge, Massachusetts, 1993.

103. *Nota del traductor*: Fondo que se creó en aplicación de una ley de 1980 (Comprehensive Environmental Response Compensation and Liability Act, que declaró responsables de los costes de limpieza de los vertederos de residuos peligrosos a sus titulares) para abonar los costes de la limpieza hasta que las partes responsables los satisficiesen.

104. Jan Paul Acton y Lloyd S. Dixon, «Superfund and transaction costs: the experiences of insurers and very large industrial firms», documentos de trabajo, Rand Institute for Civil Justice, Santa Mónica, California, 1992.

105. Norman Bonson, Neil McCubbin y John B. Sprague, «Kraft mill effluents in Ontario», informe preparado para el Comité Técnico Asesor del Sector Papelero, Ministerio del Medio Ambiente de Ontario, Toronto, 29 de marzo de 1988, pp. 166.

106. Parkinson, *op. cit*., pp. 30.

107. «Te competitive advantage on the inner city», *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1995. La investigación en la que se basa este artículo no habría sido posible sin el generoso apoyo de la Harvard Business School y la ayuda de muchas personas. Whitney Tilson, Michael Marubio y Barbara Paige participaron integralmente en la preparación de este artículo. También me gustaría expresar mi agradecimiento a los numerosos estudiantes de MBA de la Harvard Business School y de otras facultades que participaron en los trabajos de investigación que han hecho posible este artículo.

108. En castellano en el original. *(N. del T)*.

109. Véase Philip Kasinitz y Jan Rosenberg, «Why enterprise zones will not work: lessons from a Brooklyn neighborhood», City Journal, otoño de 1993, pp. 63-69.

110. Junio de 2004.

111. Noviembre de 1999.

112. Diciembre de 2002.

113. Diciembre de 2006.

114. Un primer debate acerca de la idea de RSE como oportunidad en vez de como coste puede encontrarse en Grayson, David, Hodges, Adrian, *Corporate Social Opportunity*, Greenleaf, 2004.

115. Para una discusión más amplia sobre la importancia del contexto competitivo y el modelo del rombo, véase Porter, Michael E., Kramer, Mark R. «T e Competitive Advantage of Corporate Philanthropy», HBR (diciembre de 2002). Véase también el libro de Michael E. Porter, *Te Competitive Advantage of Nations*, Te Free Press, 1990, y su artículo «Locations, Clusters, and Company Strategy», en *Te Oxford Handbook of Economic Geography*, editado por Gordon L. Clark, Maryann P. Feldman, y Meric S. Gertler (Oxford University Press, 2000)

116. Diciembre de 2004.

Ser competitivo
Michael E. Porter

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal)

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.
Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

Título original: *On Competition*

© del diseño de la portada, El taller interactivo, S.L.

© 1998 Michael E. Porter: capítulo 7 y capítulo 8
© 2008 Michael E. Porter: introducción

Traducción, Creacions Gràfiques Canigó, S.L

© Centro Libros PAPF, S. L. U., 2017
Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U.
Grupo Planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)
www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): marzo de 2017

ISBN: 978-84-234-1333-1 (epub)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L.
www.newcomlab.com

Índice

Introducción 3
Primera parte. Competencia y estrategia: conceptos esenciales 20
Capítulo 1. Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia 22
Capítulo 2. ¿Qué es la estrategia? 54
Capítulo 3. Cómo obtener ventaja competitiva por medio de la información 87
Capítulo 4. Estrategia e Internet 110
Capítulo 5. De la ventaja competitiva a la estrategia empresarial 143
Segunda parte. La competitividad de las ubicaciones 178
Capítulo 6. La ventaja competitiva de las naciones 180
Capítulo 7. Clústers y competencia: nuevos objetivos para empresas, Estados e instituciones 219
Capítulo 8. Competir en varias ubicaciones: ampliar la ventaja competitiva mediante una estrategia mundial 299
Tercera parte. Soluciones competitivas a problemas sociales 334
Capítulo 9. Verdes y competitivos: acabar con la disyuntiva 336
Capítulo 10. La ventaja competitiva de los barrios céntricos degradados 360
Capítulo 11. Redefinir la competencia en la asistencia sanitaria 390
Cuarta parte. Estrategia, filantropía y responsabilidad social empresarial 414
Capítulo 12. Las nuevas premisas de la filantropía: crear valor 416
Capítulo 13. La ventaja competitiva de la filantropía empresarial 434
Capítulo 14. Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social empresarial 459
Quinta parte. Estrategia y liderazgo 483
Capítulo 15. Siete sorpresas para nuevos directores generales 485
Nota sobre los autores 502
Notas 505
Créditos 622