

# CLÁSICOS HBRAL



## Estrategia

- 01 La estrategia del océano azul  
W. Chan Kim y Renée Mauborgne
- 10 Propósito estratégico  
Gary Hamel y C. K. Prahalad
- 25 Estrategias regionales para el liderazgo global  
Pankaj Ghemawat
- 37 Usar el Balanced Scorecard como un sistema de  
gestión estratégica  
Robert S. Kaplan y David P. Norton
- 48 La ventaja competitiva de las naciones  
Michael E. Porter





LA ESTRATEGIA DEL  
océano  
azul

por W. Chan Kim  
y René Mauborgne

**A**ntes tocaba el acordeón, caminaba en zancos y tragaba fuego; ahora Guy Laliberté es CEO de una de las exportaciones culturales más grandes de Canadá, Cirque du Soleil. Fundado en 1984 por un grupo de artistas callejeros, Cirque ha montado decenas de producciones que han sido vistas por unos 40 millones de personas en 90 ciudades alrededor del mundo. En 20 años, Cirque ha alcanzado ingresos que a Ringling Bros. and Barnum & Bailey –el principal circo del mundo– le tomó más de un siglo alcanzar.

El rápido crecimiento de Cirque se produjo en un escenario improbable. El negocio del circo estaba (y todavía está) en larga decadencia. Formas alternativas de entretenimiento, como eventos deportivos, TV y juegos de video, le estaban haciendo una sombra cada vez mayor. Los niños, principal sostén de la audiencia de un circo, preferían los PlayStation a los actos circenses. También había un sentimiento creciente, impulsado por los grupos de derechos de los animales, contra el uso de éstos, tradicionalmente parte integral del circo. Por el lado de la oferta, los artistas estelares en los que Ringling y los otros circos



La competencia en sectores congestionados no es la forma de sustentar el alto desempeño. La verdadera oportunidad es crear **océanos azules de espacio de mercado no disputado.**

descansaban para atraer multitudes muchas veces podían fijar sus propios términos. Como resultado, el sector fue golpeado por audiencias constantemente decrecientes y costos crecientes. Más aún, cualquier nuevo entrante en este negocio estaría compitiendo contra un incumbente formidable que había fijado el estándar del sector durante gran parte del siglo pasado.

¿Cómo logró Cirque aumentar rentablemente sus ventas 22 veces durante los últimos 10 años en un entorno tan poco atractivo? El lema de una de las primeras producciones de Cirque es revelador: “Reinventamos el circo”. Cirque no obtuvo sus ganancias compitiendo dentro de los confines del sector existente o robándoles clientes a Ringling y a los otros. En lugar de eso, creó un espacio de mercado no disputado que hizo irrelevante la competencia. Atrajo a un nuevo grupo de clientes que tradicionalmente no eran clientes del sector: adultos y clientes corporativos que se habían volcado al teatro, la ópera o el ballet y que, por ende, estaban dispuestos a pagar varias veces más que el precio de un boleto de circo convencional, a cambio de una experiencia de entretenimiento sin precedentes.

Para entender la naturaleza del logro de Cirque, es necesario reconocer que el universo de los negocios consta de dos distintivos tipos de espacio, que llamamos océanos rojos y azules. Los océanos rojos representan todos los sectores que existen hoy; el espacio de mercado conocido. En los océanos rojos, las fronteras del sector están definidas y aceptadas, y las reglas competitivas del juego se comprenden bien. Aquí, las empresas intentan superar a sus rivales para apoderarse de una mayor porción de la demanda existente. A medida que el espacio se torna más y más congestionado, las oportunidades de utilidad y crecimiento se reducen. Los productos se transforman en materias primas, y la creciente competencia hace que el agua se torne sanguinolenta.

Los océanos azules identifican a todos los sectores que no existen hoy, el espacio desconocido de mercado, no contaminado por la competencia. En los océanos azules la demanda se crea y no se disputa. Hay abundancia de oportunidades para el crecimiento rentable y además rápido. Hay dos maneras de crear océanos azules. En unos pocos casos, hay empresas que pueden dar lugar a industrias completa-

mente nuevas, como lo hizo eBay con el sector de remates en línea. Pero en la mayoría de los casos, un océano azul se crea dentro de un océano rojo cuando una empresa modifica las fronteras de un sector existente. Como se tornará evidente más adelante, esto es lo que Cirque hizo. Al romper la frontera que tradicionalmente separaba el circo del teatro, generó un océano azul nuevo y rentable dentro del océano rojo del sector circense.

Cirque es sólo uno de más de 150 creaciones de océano azul que hemos estudiado en más de 30 industrias, usando datos que se remontan a más de 100 años. Hemos analizado empresas que crearon esos océanos azules y a sus competidores de menor éxito, que estaban atrapados en océanos rojos. Al estudiar estos datos, hemos observado un patrón consistente de pensamiento estratégico detrás de la creación de mercados de sectores nuevos, que llamamos estrategia de océano azul. La lógica detrás de la estrategia de océano azul rompe con los modelos tradicionales enfocados en la competencia dentro de un espacio de un mercado existente. En realidad, se puede postular que la incapacidad de los directivos para detectar las diferencias entre estrategias de océanos rojos y azules se halla detrás de las dificultades que muchas empresas encuentran cuando tratan de zafarse de la competencia.

En este artículo presentamos el concepto de estrategia de océano azul y describimos los rasgos que lo definen. Evaluamos la rentabilidad y crecimiento derivados de los océanos azules y discutimos por qué su creación constituye un imperativo creciente para las empresas. Creemos que la comprensión de la estrategia de océano azul ayudará a las empresas de hoy en su lucha por prosperar en un universo de negocios en aceleración y en expansión.

## Océanos azules y rojos

Aunque el término puede ser nuevo, los océanos azules siempre han estado con nosotros. Mire hacia atrás 100 años y pregúntese qué sectores conocidos hoy eran desconocidos entonces. La respuesta: sectores tan básicos como los de automóviles, grabación de música, aviación, petroquímicos, productos farmacéuticos y consultoría de gestión no se conocían o acababan de emerger. Ahora retroceda sólo 30 años y hágase la misma pregunta. Nuevamente, una plétora de sectores de varios miles de millones de dólares salta a la vista: fondos mutuos, teléfonos celulares,

---

*W. Chan Kim (chan.kim@insead.edu) es Boston Consulting Group Bruce D. Henderson Chair Professor de Estrategia y Gestión Internacional en Insead, en Fontainebleau, Francia. Renée Mauborgne (renee.mauborgne@insead.edu) es Insead Distinguished Fellow y profesora de estrategia y gestión en Insead. Este artículo está adaptado del próximo libro de ambos Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant (Harvard Business School Press, 2005).*

## Una instantánea de la creación de océanos azules

Esta tabla identifica los elementos estratégicos que fueron comunes a creaciones de océanos azules en tres sectores diferentes y en épocas diferentes. No pretende ser exhaustiva en cobertura ni en contenido. Elegimos mostrar sectores estadounidenses porque representaban el mercado más grande y menos regulado durante nuestro período de estudio. El patrón de creación de océanos azules ejemplificado por estos tres sectores es consistente con lo que hemos observado en los otros sectores en nuestro estudio.

biotecnología, minoristas de descuento, entrega express de paquetes, snowboards, bares de café y videos para el hogar, por nombrar algunos. Ninguno de estos sectores existía en forma significativa hace sólo tres décadas.

Esta vez, adelante su reloj en 20 años. Pregúntese: ¿Cuántos sectores que son desconocidos hoy existirán entonces? Si la historia sirve para predecir el futuro, la respuesta es: muchos. Las empresas poseen una gran capacidad para crear nuevos sectores y recrear sectores existentes, un hecho que se refleja en los profundos cambios que han sido necesarios en la forma de clasificar los sectores. El sistema Standard Industrial Classification (SIC), de medio siglo de antigüedad, fue reemplazado en 1997 por el North American Industry Classification System (NAICS). El nuevo sistema expandió los diez sectores industriales SIC a 20, para reflejar las emergentes realidades de nuevos territorios sectoriales: los océanos azules. El sector de servicios bajo el sistema antiguo, por ejemplo, es ahora siete sectores que van desde la información hasta la atención de salud y la asistencia social. Dado que estos sistemas de clasificación están diseñados para su estandarización y continuidad, dicho reemplazo muestra cuán significativa ha sido la creación de océanos azules como fuente de crecimiento económico.

Mirando hacia adelante, nos parece claro que los océanos azules continuarán siendo el motor del crecimiento. Las perspectivas en la mayoría de los espacios de mercado establecidos –océanos rojos– se están encogiendo en forma sostenida. Los avances tecnológicos han mejorado sustancialmente la productividad industrial, permitiendo a los proveedores producir una gama sin precedentes de productos y servicios. Y a medida que caen las barreras comerciales entre naciones y regiones, y que la información sobre productos y precios se hace instantánea y globalmente disponible, los mercados de nicho y los refugios monopolísticos continúan desapareciendo. Al mismo tiempo, existe poca evidencia de un aumento en la demanda, por lo menos en los mercados desarrollados donde recientes estadísticas de Naciones Unidas incluso apuntan a poblaciones decrecien-

	<b>¿Fue el océano azul entrante o por un incumbente?</b>	<b>¿Fue impulsado por tecnología pionera o por valor pionero?</b>	<b>Al momento de creación del océano azul, ¿era el sector atractivo o no atractivo?</b>	
<b>Automóviles</b>	<b>Creaciones clave de océanos azules</b>			
	<b>Ford Modelo T</b> Introducido en 1908, el Modelo T fue el primer automóvil producido en masa, a un precio tal que muchos estadounidenses podían comprarlo.	Nuevo entrante	Pionero en valor* (principalmente tecnologías existentes)	No atractivo
	<b>El "automóvil para cada bolsillo y propósito" de GM</b> creó un océano azul en 1924 al inyectar diversión y estilo al automóvil.	Incumbente	Pionero en valor (algunas nuevas tecnologías)	Atractivo
	<b>Automóviles japoneses de consumo eficiente</b> Los fabricantes japoneses crearon un océano azul a mediados de los años 70 con líneas de automóviles pequeños y confiables.	Incumbente	Pioneros en valor (algunas nuevas tecnologías)	No atractivo
<b>Computadoras</b>	<b>Minivan de Chrysler</b> Con su minivan de 1984, Chrysler creó una clase nueva de automóvil que era muy fácil de usar como vehículo, pero tenía el espacio para pasajeros de una van.	Incumbente	Pionera en valor (principalmente tecnologías existentes)	No atractivo
	<b>Máquina tabuladora de CTR</b> En 1914, CTR creó el sector de máquinas de negocios al simplificar, modularizar y alquilar máquinas tabuladoras. CTR después cambió su nombre a IBM.	Incumbente	Pionera en valor (algunas nuevas tecnologías)	No atractivo
	<b>Computadora electrónica IBM 650 y Sistema/360</b> En 1952, IBM creó el sector de computadoras de negocios al simplificar y reducir el poder y precio de la tecnología existente. Y explotó el océano azul creado por la 650 cuando en 1964 presentó el Sistema/360, el primer sistema computacional modular.	Incumbente	Pionero en valor (650: principalmente tecnologías existentes)  Pionero en valor y en tecnología (Sistema/360: tecnologías nuevas y existentes)	Inexistente
	<b>Computadora personal Apple</b> Aunque no fue la primera computadora para el hogar, la todo en uno y fácil de usar Apple II fue una creación de océano azul cuando apareció en 1978.	Incumbente	Pionera en valor (principalmente tecnologías existentes)	No atractivo
	<b>Servidores PC Compaq</b> Compaq creó un océano azul en 1992 con su servidor ProSignia, que dio a los compradores el doble de la capacidad de archivo e impresión de la minicomputadora a un tercio de su precio.	Incumbente	Pioneros en valor (principalmente tecnologías existentes)	Inexistente
	<b>Computadoras Dell fabricadas a pedido</b> A mediados de los años 90, Dell creó un océano azul en un sector altamente competitivo al idear una nueva experiencia de compra y entrega para los compradores.	Nuevo entrante	Pioneras en valor (principalmente tecnologías existentes)	No atractivo
	<b>Cines</b>	<b>Nickelodeon</b> El primer Nickelodeon abrió sus puertas en 1905, exhibiendo filmes cortos las 24 horas a audiencias de clase trabajadora por cinco centavos.	Nuevo entrante	Pionero en valor (principalmente tecnologías existentes)
<b>Cines tipo palacio</b> Creados por Roxy Rothapfel en 1914, estos cines entregaban una ambientación parecida a la ópera para ver películas a un precio accesible.		Incumbente	Pioneros en valor (principalmente tecnologías existentes)	Atractivo
<b>Multiplex AMC</b> En los años 60, la cantidad de multiplex en los centros comerciales suburbanos de EE.UU. aumentó fuertemente. El multiplex daba a los espectadores más opciones, reduciendo los costos de los dueños.		Incumbente	Pionero en valor (principalmente tecnologías existentes)	No atractivo
<b>Megaplex AMC</b> Los megaplex, introducidos en 1995, ofrecían todos los éxitos actuales de taquilla y entregaban una experiencia espectacular en complejos de cines grandes como estadios, a costos más bajos para los dueños.		Incumbente	Pionero en valor (principalmente tecnologías existentes)	No atractivo

\* Impulsado por valor pionero no significa que no hubo tecnología involucrada. Más bien, significa que las tecnologías determinantes usadas ya existían desde hacía tiempo, ya sea en ese sector o en otro.

tes. El resultado es que, en más y más sectores, la oferta está sobrepasando a la demanda.

Esta situación inevitablemente ha acelerado el hecho de que productos y servicios se comporten como commodities, alimentando guerras de precios y encogiendo los márgenes de utilidad. Según estudios recientes, las principales marcas estadounidenses correspondientes a una variedad de categorías de productos y servicios se han vuelto más y más parecidas. Y a medida que las marcas se tornan más similares, las perso-

nas basan cada vez más sus opciones de compra en el precio. Las personas ya no insisten, como en el pasado, que su detergente sea Tide. Ni tampoco necesariamente siguen usando Colgate

cuando hay una promoción especial de Crest, y viceversa. En sectores congestionados, la diferenciación de marcas se hace más difícil tanto en períodos de auge económico como de caída.

## La paradoja de la estrategia

Por desgracia, la mayoría de las empresas parece a la deriva en sus océanos rojos. En una investigación de lanzamientos de negocios en 108 organizaciones, hallamos que 86% de esos nuevos negocios eran extensiones de líneas –mejoras incrementales a ofertas existentes en el sector– y que apenas 14% tenía por objetivo crear nuevos mercados o sectores. Aunque las extensiones de línea sí correspondían a 62% de los ingresos totales, entregaban sólo 39% de la utilidad total. En contraste, 14% invertido en la creación de nuevos mercados y sectores entregó 38% de los ingresos totales y un sorprendente 61% de las utilidades totales.

Entonces, ¿a qué se debe el dramático desequilibrio a favor de los océanos rojos? Parte de la explicación es que la estrategia corporativa está fuertemente influenciada por sus raíces en la estrategia militar. El propio lenguaje de la estrategia está imbuido de referencias militares: “ofensiva”, “penetrar mercados”, “primera línea”. Visto de esta forma, la estrategia dice relación con la competencia en océanos rojos. Se trata de confrontar a un oponente y ahuyentarlo de un campo de batalla determinado. La estrategia de océano azul, en contraste, se refiere a hacer negocios donde no hay competencia. Se trata de crear territorio nuevo, no de dividir tierras existentes. Por lo tanto, enfocarse en el océano rojo significa aceptar los factores restrictivos de la guerra: territorio limitado y la necesidad de derrotar a un enemigo para tener éxito. Y significa negar la fortaleza distintiva del mundo de los negocios: la capacidad de crear un nuevo espacio de mercado.

La tendencia de la estrategia corporativa de enfocarse en vencer a los rivales se vio exacerbada por el ascenso meteórico de las empresas japonesas en los años 70 y 80. Por primera vez en la historia corporativa, los clientes estaban abandonando a las empresas occidentales en tropel. A medida que la competencia aumentaba en el mercado global, surgió un montón de estrategias de océanos rojos, todas postulando que la competencia era un componente principal del éxito o fracaso corporativo.

Hoy, apenas se habla de estrategia sin usar el lenguaje de la competencia. El término que mejor simboliza esto es “ventaja competitiva”. En el mundo de la ventaja competitiva, las empresas sue-

len ser impulsadas a superar el desempeño de sus rivales y a capturar porciones mayores del espacio de mercado existente.

Claro que la competencia importa. Pero al enfocarse en la competencia, los expertos, empresas y consultores han ignorado dos muy importantes –y, a nuestro juicio, mucho más lucrativos– aspectos de la estrategia: uno es encontrar y desarrollar mercados en los que hay muy poca o ninguna competencia y el otro es explotar y proteger los océanos azules. Estos desafíos son muy diferentes de aquellos a los que los estrategas han dedicado su atención.

## Rumbo al océano azul

¿Qué tipo de lógica estratégica se requiere para guiar la creación de océanos azules? Para responder a esa pregunta, hemos examinado más de 100 años de datos acerca de la creación de océanos azules para ver qué patrones podríamos discernir. Parte de nuestra información se presenta en el recuadro “Una instantánea de la creación de océanos azules”. Allí se muestra una visión general de creaciones clave de océanos azules en tres sectores cercanos a las vidas de las personas: automóviles, la forma en que las personas van al trabajo; computadoras, lo que las personas usan en el trabajo; y cines, donde la gente va después del trabajo para divertirse. Encontramos que:

**Los océanos azules no tienen que ver con innovación tecnológica.** La tecnología de punta a veces está involucrada en la creación de océanos azules, pero no es un rasgo que los defina. Esto incluso en sectores intensivos en tecnología. Tal como lo muestra el recuadro, a través de los tres sectores representativos, los océanos azules pocas veces fueron el resultado de innovaciones tecnológicas en sí; la tecnología subyacente ya solía existir. Incluso la revolucionaria línea de montaje de Ford proviene de la



industria frigorífica en EE.UU. Tal como en el sector de automóviles, los océanos azules del sector de computadoras no provinieron sólo de innovaciones tecnológicas, sino de vincular la tecnología con lo que los compradores deseaban. Tal como con la IBM 650 y con el servidor PC de Compaq, esto a menudo implicó simplificar la tecnología.

**Los incumbentes muchas veces crean océanos azules, y normalmente dentro de sus negocios centrales.** GM, los fabricantes japoneses de automóviles y Chrysler eran incumbentes cuando crearon océanos azules en el sector de automóviles. También lo eran CTR y su encarnación posterior, IBM, y Compaq en el sector de computadoras. Y en la industria cinematográfica, lo mismo puede decirse de los cines tipo palace y de AMC. Entre las empresas mostradas aquí, sólo Ford, Apple, Dell y Nickelodeon eran nuevos entrantes en sus sectores; las primeras tres eran empresas recién creadas, y la cuarta era un incumbente que ingresaba a un sector por primera vez. Esto sugiere que los incumbentes no están en desventaja al crear nuevos espacios de mercado. Además, los océanos azules creados por los incumbentes suelen encontrarse dentro de sus negocios centrales. De hecho, como lo muestra el recuadro, la mayoría de los océanos azules fue creado desde dentro de los océanos rojos de sectores existentes. Esto desafía la visión de que los nuevos mercados están en aguas distantes. Los océanos azules están cerca suyo en cada sector.

**La empresa y el sector son las unidades equivocadas de análisis.** Las unidades tradicionales del análisis estratégico, empresa y sector tienen poco poder explicativo cuando se trata de analizar cómo y por qué se crean los océanos azules. No existe la empresa sistemáticamente excelente; la misma empresa puede ser brillante en un momento y equivocarse en otro. Toda empresa asciende y cae en el tiempo. De igual forma, no hay sector eternamente excelente; su atractivo relativo es impulsado en gran medida por la creación de océanos azules desde su interior.

La unidad de análisis más apropiada para explicar la creación de océanos azules es el movimiento estratégico, el conjunto de acciones y decisiones ejecutivas involucradas en presentar una importante oferta de negocios que cree mercados. Compaq, por ejemplo, es considerada por muchas personas como “no exitosa” porque fue adquirida por Hewlett-Packard en 2001 y dejó de ser una empresa. Pero el destino final de la firma no invalida el inteligente movimiento estratégico hecha por Compaq que llevó a la creación del mercado de miles de millones de dólares de servidores PC, un movimiento que fue una razón clave del poderoso resurgimiento de la empresa en los años 90.

**Crear océanos azules construye marcas.** Tan poderosa es la estrategia de océano azul que un movimiento estratégico de océano azul puede crear un valor de marca que

perdura durante décadas. Casi todas las empresas mostradas en este recuadro son recordadas en gran medida por los océanos azules que crearon hace tiempo. Hay muy pocas personas vivas que estuvieron presentes cuando el primer Modelo T salió de la línea de montaje de Henry Ford en 1908, pero la marca de la empresa todavía se beneficia de ese movimiento de océano azul. IBM, también, es considerada como una “institución estadounidense” en gran parte por los océanos azules que creó en computación; la serie 360 fue su equivalente al Modelo T.

Nuestras conclusiones son alentadoras para los ejecu-

## La estrategia de océano rojo vs la de océano azul

Los imperativos de las estrategias de océano rojo y océano azul son marcadamente diferentes.

Estrategia de océano rojo	Estrategia de océano azul
Competir en espacio de mercado existente.	Crear espacio de mercado no disputado.
Derrotar a la competencia.	Hacer la competencia irrelevante.
Explotar la demanda existente.	Crear y capturar nueva demanda.
Escoger entre valor y costo.	Romper el dilema valor/costo.
Alinear el sistema completo de actividades de una empresa con su elección estratégica de diferenciación o bajo costo.	Alinear el sistema completo de actividades de una empresa en la búsqueda de diferenciación y bajo costo.

tivos de corporaciones grandes e incumbentes a quienes tradicionalmente se considera víctimas de la creación de nuevos espacios de mercado. Porque lo que revelan es que los grandes presupuestos de I&D no son la clave para crear nuevos espacios. La clave es realizar los movimientos apropiados. Es más, las empresas que comprenden lo que impulsa un buen movimiento estratégico estarán en buena posición para crear múltiples océanos azules a lo largo del tiempo. La creación de océanos azules, en otras palabras, es producto de la estrategia y como tal es en gran medida producto de la acción de los ejecutivos.

## Las características determinantes

Nuestra investigación muestra varios rasgos comunes en los movimientos estratégicos que crean océanos azules. Hemos encontrado que los creadores de océanos azules, en fuerte contraste con las empresas que siguen las reglas tradicionales, nunca usan a la competencia como referencia. En vez de eso, la hacen irrelevante al crear un salto en valor tanto para los compradores como para la empresa.

Tal vez la característica más importante de la estrategia

## En los océanos azules la demanda se crea, y no se disputa. Hay abundancia de oportunidades para el crecimiento rentable y además rápido.

de océano azul es que rechaza el principio fundamental de la estrategia convencional: que existe un compromiso entre valor y costo. Según esta tesis, las empresas pueden crear mayor valor para los clientes a mayor costo, o bien, crear un valor razonable a un costo más bajo. En otras palabras, la estrategia es esencialmente una elección entre diferenciación y bajo costo. Pero cuando se trata de crear océanos azules, la evidencia indica que las empresas exitosas persiguen la diferenciación y el bajo costo en forma simultánea.

Para ver cómo se logra, regresemos al Cirque du Soleil. Cuando Cirque debutó, los circos se centraban en compararse unos con otros y en maximizar su participación de una demanda decreciente retocando actos circenses tradicionales. Esto incluía conseguir más payasos y domadores de leones más conocidos, lo que incrementaba la estructura de costos de los circos sin modificar sustancialmente el espectáculo entregado. Esto hacía que los costos aumentarían sin que aumentaran los ingresos y que se produjera una espiral descendente en la demanda general de los circos. Ingresa Cirque. En lugar de seguir la lógica convencional de superar a la competencia ofreciendo una solución mejor al problema, Cirque redefinió el problema en sí, ofreciendo a las personas la diversión y emoción del circo y la sofisticación intelectual y riqueza artística del teatro.

Al diseñar presentaciones que daban ambos golpes, Cirque tuvo que reevaluar los componentes de la oferta tradicional de un circo. Lo que la empresa descubrió fue que muchos de los elementos considerados esenciales para la diversión y emoción del circo eran innecesarios y, en muchos casos, costosos. Por ejemplo, la mayoría de los circos ofrece actos con animales. Éstos constituyen una pesada carga económica, porque los circos no sólo tienen que gastar en ellos, sino también en su entrenamiento, cuidado médico, albergue, seguros y transporte. Pero Cirque descubrió que el interés por las presentaciones con animales estaba disminuyendo rápidamente, debido a la creciente preocupación pública en torno al trato de los animales de circo y a la ética involucrada en su exhibición.

Aunque los circos tradicionales promocionaban a sus artistas como estrellas, Cirque se dio cuenta de que el público ya no consideraba a los artistas circenses como estrellas, al menos no en el sentido del cine. Cirque también eliminó las presentaciones tradicionales de tres pistas. Éstas no sólo confundían a los espectadores, que se veían

obligados a alternar su atención entre una pista y otra, sino que también hacían aumentar la cantidad requerida de artistas, con implicaciones obvias de costos. Y si bien las ventas de concesiones de espacio de pasillo parecían una buena manera de generar ingresos, los altos precios desanimaban a los padres que no compraban y consideraban que se estaban aprovechando de ellos.

Cirque descubrió que el encanto duradero del circo tradicional se reducía a sólo tres factores: los payasos, la carpa y los clásicos actos de acrobacia. De manera que mantuvo a los payasos, aunque variando su humor a un estilo más sofisticado. Le dio glamour a la carpa, la que muchos circos habían abandonado en favor de locales arrendados. Dándose cuenta de que la carpa, más que cualquier otra cosa, capturaba la magia del circo, Cirque diseñó este símbolo clásico con un acabado externo maravilloso y un alto nivel de comodidad para la audiencia. El aserrín y las bancas duras desaparecieron. Los acróbatas y otros artistas que provocaban emociones se mantuvieron, pero Cirque redujo sus papeles y les imprimió más elegancia a sus actos agregando un estilo artístico.

Mientras eliminaba parte de la oferta circense tradicional, inyectaba nuevos elementos extraídos del mundo del teatro. Por ejemplo, a diferencia de los circos tradicionales que presentaban una serie de actos no relacionados entre sí, cada creación de Cirque se asemeja a una presentación teatral, en el sentido de poseer un tema y una trama. Aunque los temas son intencionalmente vagos, aportan armonía y un elemento intelectual. Cirque también toma ideas de Broadway. Por ejemplo, en lugar de hacer el tradicional espectáculo “de una vez por todas”, Cirque monta producciones múltiples basadas en temas y tramas distintos. Al igual que las producciones de Broadway, cada presentación posee una partitura musical original, que impulsa la presentación, iluminación y secuencia de los actos, y no al revés. Las producciones incluyen danzas abstractas y espirituales, una idea recogida del teatro y el ballet. Al introducir estos factores, Cirque ha creado entretenimientos altamente sofisticados. Y al poner en escena producciones múltiples, brinda a las personas una razón para ir al circo más a menudo, aumentando así los ingresos.

Cirque ofrece lo mejor del circo y del teatro. Al eliminar muchos de los elementos más caros del circo, ha podido reducir drásticamente su estructura de costos, alcanzando



diferenciación y bajos costos (vea el recuadro “La búsqueda simultánea de la diferenciación y del bajo costo”).

Al impulsar los costos a la baja, mientras simultáneamente impulsa al alza el valor para los compradores, una empresa puede lograr un salto en valor tanto para sí misma como para sus clientes. Dado que el valor para los compradores proviene de la utilidad y precio ofrecidos por una empresa, y que una empresa genera valor para sí misma mediante la estructura de costos y el precio, la estrategia de océano azul sólo se alcanza cuando el sistema completo de utilidades, precio y actividades de costo de una empresa está alineado adecuadamente. Es este enfoque de sistema completo el que hace que la creación de océanos azules sea una estrategia sustentable. La estrategia de océanos azules integra el rango de las actividades funcionales y operacionales de una empresa.

El rechazo al compromiso entre bajo costo y diferenciación implica un cambio de mentalidad estratégica fundamental; no podemos enfatizar lo suficiente cuán fundamental es este cambio. El supuesto del océano rojo de que las condiciones estructurales del sector están dadas y que las empresas están forzadas a competir dentro de ellas se basa en una visión de mundo intelectual que los académicos llaman la visión *estructuralista*, o *determinismo ambiental*. Según esta visión, las empresas y los ejecutivos están en buena medida a merced de fuerzas económicas más grandes que ellos. Las estrategias de océano azul, en contraste, están basadas en una visión de mundo en que se pueden reconstruir las fronteras de mercados y sectores mediante las acciones y creencias de los actores del sector. Llamamos a esto la visión *reconstruccionista*.

Los fundadores de Cirque du Soleil claramente no se sentían limitados a actuar dentro de los confines de su sector. De hecho, ¿es Cirque realmente un circo con todo lo que ha eliminado, reducido, aumentado y creado? ¿O es teatro? Y si es teatro, ¿a qué género pertenece? ¿Espectáculo de Broadway, ópera, ballet? La magia de Cirque fue creada mediante una reconstrucción de elementos extraídos de todas esas alternativas. Al final, Cirque no es ninguna de ellas y es un poco de todas. Desde el interior de los océanos rojos del teatro y del circo, Cirque ha creado un océano azul de espacio de mercado no disputado que, hasta hoy, no tiene nombre.

## Barreras a la imitación

Las empresas que crean océanos azules normalmente cosechan los beneficios sin sufrir desafíos creíbles durante 10 a 15 años, como fue el caso de Cirque du Soleil, Home Depot, Federal Express, Southwest Airlines y CNN, para nombrar sólo unos pocos. La razón es que la estrategia de océano azul crea considerables barreras económicas y cognitivas a la imitación.

De partida, adoptar el modelo de negocios del creador de un océano azul es más fácil de imaginar que de hacer.

Dado que los creadores de océanos azules atraen clientes inmediatamente en grandes volúmenes, son capaces de generar economías de escala muy rápidamente, dejando a los potenciales imitadores en desventaja de costos inmediata y continuada. Las enormes economías de escala en su compra de las que disfruta Wal-Mart, por ejemplo, han desalentado en forma significativa la imitación de su modelo de negocios por parte de otras empresas. La atracción inmediata de un gran número de clientes también puede crear externalidades de red. Mientras más clientes tenga eBay en línea, más atractivo se volverá el sitio de subastas para vendedores y compradores de bienes, dando a los usuarios pocos incentivos para acudir a otro sitio.

Cuando la imitación exige que las empresas efectúen cambios a su sistema completo de actividades, el juego político interno de la organización puede impedirle cambiarse al modelo divergente de negocios de una estrategia

## La búsqueda simultánea de la diferenciación y del bajo costo

Un océano azul se crea en la región donde las acciones de una empresa afectan favorablemente tanto su estructura de costos como su propuesta de valor para los compradores. Los ahorros de costos se logran eliminando y reduciendo los factores sobre los cuales compite un sector. El valor para el comprador se eleva aumentando y creando elementos que el sector nunca ha ofrecido. Con el tiempo, los costos se reducen aún más a medida que entran en acción las economías de escala, debido a los altos volúmenes de ventas que genera el valor superior.



de océano azul. Por ejemplo, las aerolíneas que traten de seguir el ejemplo de Southwest al ofrecer la velocidad de los viajes aéreos junto a la flexibilidad y el costo de conducir un automóvil, se enfrentarían a revisiones importantes en sus rutas, capacitación, marketing y precios, sin mencionar su cultura. Pocas aerolíneas establecidas tuvieron la flexibilidad de realizar cambios organizacionales y operativos tan extensos de la noche a la mañana. La imitación de un enfoque de sistema completo no es tarea fácil.

Las barreras cognitivas pueden ser igualmente eficaces. Cuando una empresa ofrece un salto de valor, rápidamente se comienza a hablar de su marca y adquiere seguidores en el mercado. La experiencia muestra que incluso las campañas de marketing más caras luchan por desbancar al creador de un océano azul. Microsoft ha tratado por más de diez años ocupar el centro del océano azul que Intuit creó con su software financiero Quicken. Pese a todos sus esfuerzos e inversiones, Microsoft no ha podido desbancar a Intuit de su posición de líder del sector.

En otras situaciones, los intentos de imitar al creador de un océano azul chocan con la imagen de marca existente del imitador. The Body Shop, por ejemplo, evita las supermodelos y no hace promesas de eterna juventud y belleza. Para marcas de cosméticos establecidas como Estée Lauder y L'Oréal, la imitación era muy difícil, porque se basaban en promesas de eterna juventud y belleza.

## Un patrón consistente

Aunque nuestra articulación conceptual del patrón puede ser nueva, la estrategia de océano azul siempre ha existido, sin importar si las empresas han sido conscientes del hecho o no. Basta considerar los sorprendentes paralelos entre la experiencia del circo-teatro de Cirque du Soleil y la creación del Modelo T de Ford.

A fines del siglo 19, el sector de automóviles era pequeño y poco atractivo. Más de 500 fabricantes en EE.UU. competían en la producción de autos de lujo hechos a mano que costaban alrededor de US\$ 1.500 y eran enormemente impopulares para todos, excepto los muy ricos. Los activistas anti-automóviles destruían caminos, rodeaban los autos estacionados con alambre de púas y organizaban boicots contra hombres de negocios y políticos que los usaban. Woodrow Wilson recogió el espíritu del momento cuando afirmó en 1906 que “nada ha propagado más los sentimientos socialistas que el automóvil”. Lo llamó “una imagen de la arrogancia de la riqueza”.


En lugar de tratar de derrotar a la competencia y quitar una porción de la demanda existente a los otros fabricantes, Ford reconstruyó las fronteras del sector de automóviles y carruajes tirados por caballos, creando un océano azul. En esa época, los carruajes tirados por caballos eran el principal medio de transporte local. Tenía dos ventajas claras sobre el automóvil. Los caballos podían sortear fácilmente los baches y el lodo que molestaban a los auto-

móviles en los caminos de tierra que cubrían el país. Y los caballos y carruajes eran mucho más fáciles de mantener que los lujosos automóviles de ese tiempo, que a menudo se averiaban y requerían personas expertas para repararlos. El hecho de que Ford comprendiera estas ventajas mostró de qué forma podía distanciarse de la competencia y liberar una enorme demanda no explotada.

Ford llamó al Modelo T el automóvil “para las grandes multitudes, construido con los mejores materiales”. Al igual que Cirque, Ford Motor Company hizo la competencia irrelevante. Ford construyó un automóvil que, al igual que el carruaje tirado por caballos, estaba destinado al uso diario. El Modelo T sólo venía en un color, negro, y había muy pocos accesorios extra. Era confiable y durable, diseñado para viajar sin esfuerzo sobre caminos de tierra bajo la lluvia, nieve o sol. Era fácil de usar y de reparar. Las personas podían aprender a manejarlo en un día. Y tal como Cirque, Ford fue más allá del sector al tener en cuenta un punto de precio, considerando los carruajes tirados por caballos (US\$ 400) y no otros automóviles. En 1908, el primer Modelo T costó US\$ 850; en 1909, el precio cayó a US\$ 609, y en 1924 había descendido a US\$ 290. De esta forma, Ford convirtió a los compradores de carruajes tirados por caballos en compradores de automóviles, al igual que Cirque convirtió a los asistentes al teatro en asistentes al circo.

La empresa de Ford también alcanzó la estructura de costos más baja del sector. Al mantener los automóviles altamente estandarizados con opciones limitadas y partes intercambiables, Ford desechó el sistema existente de fabricación, en el que los automóviles eran construidos por artesanos especializados que rodeaban una estación de trabajo y construían un automóvil pieza a pieza, de principio a fin. La revolucionaria línea de montaje de Ford reemplazó a los artesanos con trabajadores no calificados, cada uno de los cuales trabajaba rápida y eficientemente en una tarea pequeña. Esto le permitió a Ford fabricar un automóvil en sólo cuatro días (21 días era la norma en el sector) creando enormes ahorros de costo.

•••

Los océanos azules y rojos siempre han coexistido y continuarán haciéndolo. Actualmente, la competencia en los océanos rojos domina el campo de la estrategia, en la teoría y en la práctica, aun cuando la necesidad de las empresas de crear océanos azules se intensifica. Es hora de equilibrar la balanza. Si bien los estrategas de océano azul siempre han existido, en general sus estrategias han sido básicamente inconscientes. Pero una vez que las corporaciones se den cuenta de que las estrategias para la creación y captura de océanos azules tienen una lógica subyacente diferente de la de los océanos rojos, podrán crear muchos más océanos azules en el futuro. 

---

Reimpresión R0410D-E

Para pedidos, vea inserción en Cartas o [www.hbrl.com](http://www.hbrl.com)

Hace 16 años, cuando Gary Hamel, entonces profesor en London Business School, y C.K. Prahalad, profesor de University of Michigan, escribieron “Propósito estratégico”, el artículo señaló la llegada de una importante nueva fuerza al management.

Hamel y Prahalad sostienen que las empresas occidentales se enfocan en reducir sus ambiciones para adecuarse a sus recursos y, como resultado, sólo buscan las ventajas que pueden sustentar. En contraste, las empresas japonesas potencian sus recursos acelerando el ritmo de aprendizaje organizacional y tratan de alcanzar metas aparentemente imposibles. Estas empresas fomentan entre sus empleados el deseo de triunfar y lo mantienen propagando la visión de un liderazgo global. Así fue como Canon buscó “derrotar a Xerox” y Komatsu se propuso “rodear a Caterpillar”.

Este propósito estratégico usualmente incorpora objetivos ambiciosos, que obligan a las empresas a competir de maneras innovadoras. En este artículo, ganador del premio McKinsey, Hamel y Prahalad describen cuatro técnicas usadas por las empresas japonesas: la construcción de capas de ventaja, la búsqueda de brechas, el cambio de las reglas del juego y la competencia mediante la colaboración.

# Propósito estratégico

por Gary Hamel y C.K. Prahalad

La mayoría de las empresas líderes a nivel global comenzaron con ambiciones que superaban con creces sus recursos y capacidades. Pero crearon una obsesión por ganar en todos los niveles de la organización y mantuvieron esa obsesión por décadas.

**A**ctualmente, los ejecutivos en muchos sectores están esforzándose por igualar las ventajas competitivas de sus nuevos competidores globales. Están trasladando la fabricación al extranjero en busca de menores costos de mano de obra, racionalizando las líneas de productos para capturar economías de escala global, instituyendo círculos de calidad y producción justo-a-tiempo y adoptando prácticas japonesas de recursos humanos. Cuando aún así la competitividad parece estar fuera de su alcance, forman alianzas estra-

tégicas, muchas veces con las mismas empresas que alteraron el equilibrio competitivo en primer lugar.

Por importantes que sean estas iniciativas, pocas van más allá de la mera imitación. Demasiadas empresas gastan enormes cantidades de energía simplemente reproduciendo las ventajas de costo y calidad que sus competidores globales ya poseen. La imitación podría ser la forma más sincera de adulación, pero no conduce a la revitalización competitiva. Las estrategias basadas en la imitación son transparentes para los competidores

que ya las dominaron. Más aún, los competidores exitosos rara vez se quedan quietos, por lo que no es de extrañar que muchos ejecutivos se sientan atrapados en una carrera que parece interminable, en la que regularmente son sorprendidos por los nuevos logros de sus rivales.

Para estos ejecutivos y sus empresas, recuperar la competitividad implicará repensar muchos de los conceptos básicos de estrategia.<sup>1</sup> A medida que la “estrategia” ha florecido, la competitividad de las empresas occidentales

describe nuestra investigación y resume los dos enfoques opuestos que observamos en las grandes multinacionales).

Pocas empresas occidentales tienen un historial envidiable en cuanto a anticipar las movidas de los nuevos competidores globales. ¿Por qué? La explicación comienza con la forma en que la mayoría de las empresas ha abordado el análisis de los competidores. Por lo general, éste se enfoca en los recursos existentes (humanos, técnicos y financieros) de los competidores

y la mayor parte de sus ingresos dependía de una sola línea de productos: las excavadoras pequeñas. Honda era más pequeña que American Motors y aún no había comenzado a exportar autos a EE.UU. Los primeros pasos de Canon en el negocio de la reproducción gráfica parecían lastimosamente pequeños comparados con el poderío de US\$ 4.000 millones de Xerox.

Si los ejecutivos occidentales hubiesen ampliado su análisis de la competencia para incluir a estas empresas, sólo habrían subrayado cuán radicales

## **Para los competidores inteligentes, la meta no es la imitación competitiva sino la innovación competitiva, el arte de mantener los riesgos competitivos dentro de proporciones manejables.**

se ha marchitado. Esto podría ser una coincidencia, pero nosotros pensamos que no. Creemos que la aplicación de conceptos tales como “calce estratégico” (entre recursos y oportunidades), “estrategias genéricas” (bajo costo versus diferenciación versus focalización) y “jerarquía estratégica” (objetivos, estrategias y tácticas) ha precipitado a menudo el proceso de declinación competitiva. Los nuevos competidores globales abordan la estrategia desde una perspectiva fundamentalmente distinta de la que subyace al pensamiento occidental de gestión. Ante tales competidores, los ajustes marginales a las ortodoxias del presente no tienen más probabilidades de revitalizar la competitividad que las mejoras marginales en la eficiencia operacional (el recuadro “Rehacer la estrate-

actuales. Las únicas empresas que son vistas como una amenaza son aquellas que cuentan con los recursos para erosionar los márgenes y la participación de mercado en el siguiente período de planificación. Rara vez se toman en cuenta la capacidad para generar recursos y el ritmo al cual se construyen nuevas ventajas competitivas.

En este sentido, el análisis tradicional de la competencia es como una fotografía de un automóvil en movimiento: en sí misma, la fotografía entrega poca información acerca de la velocidad o dirección del automóvil; no dice si el conductor está dando un paseo dominical o si está preparándose para el Grand Prix. Pero muchos ejecutivos han aprendido de penosas experiencias que la dotación de recursos inicial de una empresa (sea abundante o magra) no es un indicador confiable de su éxito global futuro.

Recordemos: en 1970, pocas empresas japonesas poseían la base de recursos, el volumen de fabricación o la habilidad técnica de los líderes industriales estadounidenses y europeos. Komatsu no llegaba a 35% del tamaño de Caterpillar (medido en ventas), casi no tenía representación fuera de Japón

eran las discrepancias de recursos que las separaban. Sin embargo, para 1985, Komatsu era una empresa de US\$ 2.800 millones con un ámbito de productos que abarcaba un amplio rango de equipos de movimiento de tierra, robots industriales y semiconductores. En 1987, Honda fabricaba casi tantos autos en todo el mundo como Chrysler. Canon había igualado la participación de mercado global de Xerox.

La lección es clara: evaluar las ventajas tácticas actuales de los competidores conocidos no ayudará a comprender la determinación, energía e inventiva de los competidores potenciales. Sun-tzu, un estratega militar chino, lo planteó hace 3.000 años: “Todos los hombres pueden ver las tácticas de mi conquista”, escribió, “pero lo que ninguno puede ver es la estrategia de la que nace una gran victoria”.

Las empresas que han alcanzado el liderazgo global en los últimos 20 años comenzaron, invariablemente, con ambiciones que estaban fuera de toda proporción respecto de sus recursos y capacidades. Pero crearon una obsesión por ganar en todos los niveles de la organización y luego mantuvieron

---

*Gary Hamel es profesor visitante en London Business School y presidente de Strategos, una consultora internacional con sede en Chicago. C.K. Prahalad es Harvey C. Fruehauf Professor de Administración de Empresas y profesor de estrategia corporativa y comercio internacional en Stephen M. Ross School of Business de University of Michigan, en Ann Arbor.*

esa obsesión durante los 10 ó 20 años de su búsqueda de liderazgo global. Nosotros llamamos a esta obsesión “propósito estratégico”.

Por un lado, el propósito estratégico imagina una posición deseada de liderazgo y establece el criterio que la

organización usará para trazar su progreso. Komatsu se propuso “rodear a Caterpillar”. Canon buscó “derrotar a Xerox”. Honda se esforzó por convertirse en una segunda Ford, una pionera del sector automotor. Todas son expresiones de propósito estratégico.

Al mismo tiempo, el propósito estratégico es más que simplemente una ambición desbocada (muchas empresas tienen un ambicioso propósito estratégico pero no logran alcanzar sus metas). El concepto también abarca un activo proceso de gestión

## Rehacer la estrategia

**E**n los últimos diez años, nuestra investigación de la competencia global, de las alianzas internacionales y de la gestión de multinacionales nos permitió acercarnos a altos ejecutivos en EE.UU., Europa y Japón. A medida que intentábamos develar las razones del éxito y del fracaso en los mercados globales, crecía nuestra sospecha de que los ejecutivos de empresas occidentales y orientales solían operar bajo concepciones muy diferentes de la estrategia competitiva. Comprender estas diferencias podría ayudarnos a explicar el comportamiento y resultado de las batallas competitivas, así como a complementar las explicaciones tradicionales para el ascenso de Japón y la declinación de Occidente.

Comenzamos trazando un mapa de los modelos estratégicos implícitos de los ejecutivos que participaron en nuestra investigación. Luego, elaboramos una crónica detallada de una selección de batallas competitivas. Buscamos evidencia de la existencia de visiones divergentes de la estrategia, de la ventaja competitiva y del papel de la alta dirección.

De nuestro análisis surgieron dos modelos de estrategia opuestos. Uno, que la mayoría de los ejecutivos occidentales reconocerá, se centra en el problema de mantener el calce estratégico. El otro se centra en el problema de aprovechar los recursos. Estos dos modelos no son mutuamente excluyentes, pero representan una diferencia significativa de énfasis; un énfasis que afecta profundamente la forma en que se libran las batallas competitivas a lo largo del tiempo.

Ambos modelos reconocen el problema de competir en un entorno hostil con recursos limitados. Sin embargo, mientras en el primero el énfasis está puesto en reducir las ambiciones para adecuarse a los recursos disponibles, en el segundo el énfasis está puesto en aprovechar los recursos para alcanzar metas en apariencia inalcanzables.

Ambos modelos reconocen que la ventaja competitiva relativa determina la rentabilidad relativa. El primero enfatiza la búsqueda de ventajas inherentemente sustentables; el segundo, la necesidad de acelerar el aprendizaje de la organización para superar a los competidores en la construcción de nuevas ventajas.

Ambos modelos reconocen la dificultad de competir

contra competidores más grandes. Sin embargo, mientras el primero apunta a una búsqueda de nichos (o, simplemente, disuade a la empresa de desafiar a un competidor firmemente establecido), el segundo genera una búsqueda de nuevas reglas que puedan reducir el valor de las ventajas del incumbente.

Ambos modelos reconocen que el equilibrio en el ámbito de actividades de una organización reduce el riesgo. El primero intenta reducir el riesgo financiero elaborando un portafolio equilibrado de negocios generadores y consumidores de efectivo. El segundo intenta reducir el riesgo competitivo asegurando un portafolio de ventajas bien equilibrado y suficientemente amplio.

Ambos modelos reconocen la necesidad de desagregar la organización de manera que los altos ejecutivos puedan distinguir entre las necesidades de inversión de diversas unidades de planificación. En el primer modelo, los recursos se asignan a unidades de producto-mercado donde la relación está definida por productos, canales y clientes comunes. Se espera que cada negocio posea todas las habilidades críticas que necesita para ejecutar su estrategia con éxito. En el segundo modelo, las inversiones se realizan en las competencias centrales (los controles electrónicos o el procesamiento electrónico de imágenes, por ejemplo), así como en unidades de producto-mercado. Al monitorear estas inversiones en los distintos negocios, los altos ejecutivos trabajan para asegurarse de que los planes de las unidades estratégicas individuales no socaven los desarrollos futuros por omisión.

Ambos modelos reconocen la necesidad de consistencia en la acción en todos los niveles de la organización. En el primero, la consistencia entre el nivel corporativo y el de negocios es, en gran medida, cuestión de ajustarse a los objetivos financieros. La consistencia entre los negocios y los niveles funcionales se asegura restringiendo rigurosamente los medios que los negocios utilizan para lograr su estrategia: establecer procedimientos operacionales estandarizados, definir el mercado atendido, adherir a prácticas aceptadas de la industria. En el segundo modelo, la consistencia entre los negocios y los niveles corporativos se obtiene mediante la adhesión a un propósito estratégico determinado. La consistencia entre negocios y funciones se sustenta en la adhesión a metas o desafíos de mediano plazo, con los empleados de niveles inferiores alentados a inventar la forma en que esas metas serán logradas.

que incluye enfocar la atención de la organización en la esencia de ganar, motivar a la gente comunicando el valor del objetivo, dejar espacio para las contribuciones individuales y de equipo, mantener el entusiasmo proporcionando nuevas definiciones operacionales cuando las circunstancias cambian y emplear el propósito consistentemente para guiar las asignaciones de recursos.

**El propósito estratégico captura la esencia de ganar.** El programa Apollo –llevar un hombre a la Luna antes que los rusos– se mantuvo tan completamente enfocado como la campaña de Komatsu contra Caterpillar. El programa espacial se convirtió en el tablero de control de la carrera tecnológica de EE.UU. contra la Unión Soviética. En el turbulento sector de las tecnologías de información, era difícil seleccionar a un solo competidor como blanco, por lo que el propósito estratégico de NEC, establecido a co-

acciones de corto plazo y deja espacio para la reinterpretación a medida que surgen nuevas oportunidades. En Komatsu, el objetivo de rodear a Caterpillar comprendió una serie de programas de mediano plazo dirigidos a explotar debilidades específicas de Caterpillar o a construir ventajas competitivas particulares. Cuando Caterpillar amenazó a Komatsu en Japón, por ejemplo, Komatsu respondió primero mejorando su calidad, luego bajando sus costos, más tarde cultivando sus mercados de exportación y, finalmente, financiando el desarrollo de nuevos productos.

**El propósito estratégico fija un objetivo que merece esfuerzo y compromiso personal.** Pregunte a los CEO de muchas corporaciones estadounidenses cómo miden su contribución al éxito de sus empresas, y probablemente obtenga una respuesta expresada en términos de valor para los accionistas. En una empresa que

mejor del mundo.

Muchas empresas están más familiarizadas con la planificación estratégica que con el propósito estratégico. El proceso de planificación normalmente actúa como un “tamiz de factibilidad”. Las estrategias se aceptan o se rechazan sobre la base de si los ejecutivos pueden ser precisos acerca del “cómo”, así como del “qué” de sus planes. ¿Están claros los hitos? ¿Poseemos las habilidades y recursos necesarios? ¿Cómo reaccionarán los competidores? ¿Se investigó a fondo el mercado? De una forma u otra, a cada paso los ejecutivos de línea reciben la advertencia: “¡Sea realista!”.

Pero ¿puede *planificarse* el liderazgo global? ¿Tenían Komatsu, Canon y Honda estrategias detalladas a 20 años para atacar los mercados occidentales? ¿Son los ejecutivos japoneses y coreanos mejores planificadores que sus contrapartes occidentales? No. La planificación estratégica es suma-

## **La meta del estratega no es encontrar un nicho dentro del espacio existente en la industria, sino crear un nuevo espacio que se adapte únicamente a las fortalezas particulares de la empresa; esto es, un espacio que está fuera del mapa.**

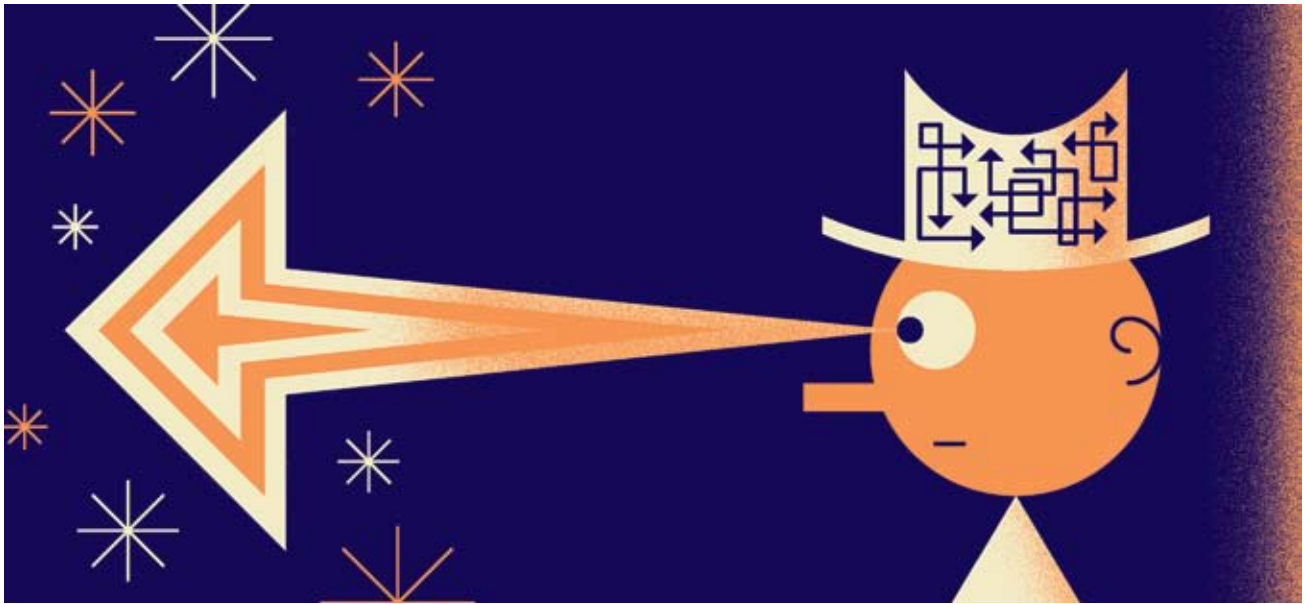
mienzos de los años 70, fue adquirir las tecnologías que la ubicaran en la mejor posición para explotar la convergencia de la computación y las telecomunicaciones. Otros observadores del sector previeron esta convergencia, pero sólo NEC la convirtió en la guía para sus decisiones estratégicas posteriores, adoptando el tema de “computación y comunicaciones” como su propósito. Para Coca-Cola, el propósito estratégico ha sido poner su producto “al alcance de la mano” de cada consumidor en el mundo.

**El propósito estratégico es estable en el tiempo.** En la batalla por el liderazgo global, una de las tareas cruciales es prolongar el rango de atención de la organización. El propósito estratégico brinda consistencia a las

tiene un propósito estratégico, es más probable que la alta dirección se exprese en términos de liderazgo en el mercado global. Ciertamente, liderar en participación de mercado suele redundar en valor para los accionistas. Pero las dos metas no tienen el mismo impacto motivacional. Es difícil imaginar ejecutivos medios, y mucho menos empleados de los niveles inferiores, que despierten cada mañana pensando únicamente en crear más valor para los accionistas. ¿Acaso no se sentirían distinto si tuvieran el desafío de “derrotar a la Benz”, el grito de batalla de un fabricante de automóviles japoneses? El propósito estratégico otorga a los empleados la única meta con la que vale la pena comprometerse: desbancar al mejor o seguir siendo el

mente valiosa, pero el liderazgo global es un objetivo que está fuera del rango de la planificación. Conocemos pocas empresas con sistemas de planificación altamente desarrollados que hayan logrado establecer un propósito estratégico. A medida que las pruebas de calce estratégico se vuelven más rigurosas, las metas que no pueden ser planificadas quedan en el camino. Pero las empresas temerosas de comprometerse con metas que están fuera del rango de la planificación tienen pocas probabilidades de convertirse en líderes globales.

Aunque la planificación estratégica es presentada como una manera de orientarse más al futuro, la mayoría de los ejecutivos, al verse presionados, admitirán que sus planes estratégicos



revelan más acerca de los problemas de hoy que de las oportunidades de mañana. Con un nuevo conjunto de problemas que enfrentar al comienzo de cada ciclo de planificación, el foco de los ejecutivos a menudo cambia radicalmente entre un año y otro. Y con el ritmo de cambio acelerándose en la mayoría de los sectores, el horizonte de predicción es cada vez más corto. Así, los planes hacen poco más que proyectar el presente hacia delante incrementalmente. La meta del propósito estratégico es introducir el futuro en el presente. La pregunta importante no es: “¿En qué se diferenciará el próximo año de éste?”, sino “¿Qué debemos hacer diferente el próximo año para acercarnos a nuestro propósito estratégico?”. Sólo con un propósito estratégico cuidadosamente articulado y aceptado una sucesión de planes anuales se traducirá en un liderazgo global.

Así como no se puede planificar una búsqueda de 10 a 20 años por el liderazgo global, la posibilidad de llegar a esa posición de liderazgo por accidente también es remota. No creemos que el liderazgo global provenga de un proceso no dirigido de emprendimiento interno; tampoco que sea producto de una pequeña unidad de desarrollo ni de otra técnica de innovación interna. Detrás de estos programas se

esconde un supuesto nihilista: que la organización es tan conservadora, tan ortodoxa, que la única manera de innovar es meter a unas cuantas personas brillantes en una sala, agregar algo de dinero y esperar que algo maravilloso ocurra. En este enfoque a lo Silicon Valley de la innovación, el único papel de los altos ejecutivos es retroadaptar su estrategia corporativa a los éxitos de emprendimiento que emergen desde abajo. En esta situación, el valor agregado de la alta dirección es verdaderamente bajo.

Por desgracia, esta visión de la innovación podría ser consistente con la realidad en muchas grandes empresas.<sup>2</sup> Por una parte, la alta dirección carece de un punto de vista propio sobre los fines deseados más allá de satisfacer a los accionistas y mantener a raya a los compradores hostiles. Por otra, el formato de planificación, los criterios de recompensación, la definición de mercado atendido y la creencia en prácticas aceptadas por la industria se combinan para restringir fuertemente el rango de medios disponibles. Como resultado, la innovación es necesariamente una actividad aislada. El crecimiento depende más de la capacidad de inventiva de los individuos y equipos pequeños que de la capacidad de la alta dirección para sumar los esfuerzos de múltiples equi-

pos en pos de un propósito estratégico ambicioso.

En las empresas que han superado las restricciones de recursos para construir posiciones de liderazgo, observamos una relación distinta entre medios y fines. Si bien el propósito estratégico es claro en cuanto a los fines, es flexible en cuanto a los medios y deja espacio para la improvisación. Alcanzar el propósito estratégico requiere de una enorme creatividad con respecto a los medios: tome el caso del uso de alianzas estratégicas en Europa por parte de Fujitsu para atacar a IBM. Pero esta creatividad está al servicio de un fin claramente definido. La creatividad no es limitada pero tampoco se la deja a su arbitrio, porque la alta dirección establece el criterio bajo el cual los empleados pueden comprobar la lógica de sus iniciativas. Los ejecutivos medios deben hacer más que cumplir con las metas financieras prometidas: también deben cumplir con la dirección general implícita en el propósito estratégico de su organización.

El propósito estratégico implica un esfuerzo considerable para una organización. Las capacidades y recursos actuales no son suficientes. Esto obliga a la organización a ser más creativa y aprovechar al máximo sus recursos limitados. Mientras que la visión tradicional de la estrategia se centra en

## Las economías de ámbito pueden ser tan importantes como las economías de escala para entrar a los mercados globales. Pero para obtenerlas es necesaria la coordinación entre negocios que sólo la alta dirección puede proporcionar.

el grado de calce entre los recursos existentes y las oportunidades actuales, el propósito estratégico crea un descalce extremo entre los recursos y las ambiciones. La alta dirección desafía a la organización a reducir la brecha, construyendo sistemáticamente nuevas ventajas. Para Canon, esto significó entender primero las patentes de Xerox, luego adquirir licencias de tecnología para crear un producto que pudiera generar una temprana experiencia de mercado, luego preparar iniciativas internas de I&D, luego licenciar su propia tecnología a otros fabricantes para financiar más I&D, luego ingresar a segmentos de mercado en Japón y Europa en los que Xerox era débil, y así.

En este sentido, el propósito estratégico es como una maratón que se corre en carreras de 400 metros. Nadie sabe cómo será el terreno en el kilómetro 30, por lo que el papel de la alta dirección es enfocar la atención de la organización en el tramo que debe cubrirse en los próximos 400 metros. En varias empresas, los ejecutivos hicieron esto presentando a la organización una serie de desafíos corporativos, cada uno de los cuales especificaba el siguiente tramo en la carrera hacia el propósito estratégico. Un año el desafío podría ser la calidad; al siguiente podría ser la atención total del cliente; al siguiente, la entrada en nuevos mercados y, al siguiente, una línea de productos renovada. Como indica este ejemplo, los desafíos corporativos son una forma de preparar la adquisición de nuevas ventajas competitivas, una forma de identificar el punto focal para los esfuerzos de los empleados en el corto a mediano plazo. Al igual que con el propósito estratégico, la alta dirección es específica en cuanto a los fines (como reducir los tiempos de desarrollo de productos en 75%, por

ejemplo), pero no tanto en cuanto a los medios.

Al igual que el propósito estratégico, los desafíos exigen a la organización. Para adelantarse a Xerox en el negocio de las copadoras personales, Canon estableció a sus ingenieros un precio objetivo de US\$ 1.000 por una copadora para el hogar. En aquel entonces, la copadora más barata de Canon costaba varios miles de dólares. Tratar de reducir el costo de los modelos existentes no habría dado a Canon la mejora radical de precio-desempeño que necesitaba para retrasar o impedir la entrada de Xerox a las copadoras personales. En lugar de eso, los ingenieros de Canon fueron desafiados a reinventar la copadora, un desafío que superaron sustituyendo el complejo mecanismo de transferencia de imágenes utilizado en otras copadoras por un cartucho desechable.

Los desafíos corporativos provienen tanto del análisis de los competidores como del patrón predecible de evolución del sector. Juntos, ambos revelan aberturas competitivas potenciales e identifican las nuevas habilidades que la organización necesitará para tomar la iniciativa antes que actores mejor posicionados (el recuadro “Construyendo la ventaja competitiva en Komatsu” ilustra cómo los desafíos ayudaron a Komatsu a alcanzar su propósito).

Para que un desafío sea eficaz, los individuos y equipos de toda la organización deben comprenderlo y apreciar las consecuencias que tiene para sus propios empleos. Las empresas que lanzan desafíos corporativos para crear nuevas ventajas competitivas (como lo hicieron Ford e IBM con el mejoramiento de calidad) descubren rápidamente que, para involucrar a toda la organización, es necesario que la alta dirección haga lo siguiente:

- *Crear un sentido de urgencia*, casi de crisis, amplificando las señales débiles del entorno que advierten sobre la necesidad de mejorar, en lugar de permitir que la inercia precipite una crisis real. Komatsu, por ejemplo, elaboró su presupuesto sobre la base del peor escenario de sobrevaluación del yen.

- *Desarrollar un foco en la competencia en todos los niveles*, mediante el uso extendido de la inteligencia competitiva. Cada empleado debería ser capaz de comparar su desempeño con el de los mejores competidores, de modo que el desafío se vuelva personal. Por ejemplo, Ford mostró a sus trabajadores en la línea de producción videos de las operaciones en la planta más eficiente de Mazda.

- *Proporcionar a los empleados las habilidades que necesitan para trabajar eficazmente*: capacitación en herramientas estadísticas, resolución de problemas, ingeniería del valor y formación de equipos, por ejemplo.

- *Dar tiempo a la organización para digerir un desafío antes de lanzar el siguiente*. Cuando iniciativas contrapuestas sobrecargan a la organización, los ejecutivos medios muchas veces intentan proteger a su gente de los vaivenes ocasionados por prioridades cambiantes. Pero esta actitud de “esperar y ver si esta vez va en serio” termina destruyendo la credibilidad de los desafíos corporativos.

- *Establecer hitos y mecanismos de revisión claros* para monitorear el progreso, y asegurar que el reconocimiento y las recompensas internas refuercen los comportamientos buscados. La meta es hacer que el desafío sea ineludible para todos los integrantes de la empresa.

Es importante distinguir entre el proceso de gestionar los desafíos corporativos y las ventajas que este pro-



ceso crea. Sea cual fuere el desafío en sí –calidad, costo, ingeniería del valor u otro–, la necesidad de involucrar intelectual y emocionalmente a los empleados en el desarrollo de nuevas habilidades es la misma. En todos los casos, el desafío sólo se afianzará si los altos ejecutivos y los empleados en los niveles inferiores sienten una responsabilidad recíproca por la competitividad.

Creemos que a los trabajadores de muchas empresas se les pide que acepten una porción desproporcionada de la responsabilidad ante el fracaso competitivo. En una empresa estadounidense, por ejemplo, la administración pretendió una reducción de 40% en los paquetes salariales de los empleados por hora para equiparar sus costos laborales con los de competidores asiáticos. El resultado fue una larga huelga y, finalmente, una concesión salarial de 10% por parte de los trabajadores en la línea. Sin embargo, los costos laborales directos en la fabricación representaban menos de 15% del valor agregado total. Como resultado, la empresa consiguió desmoralizar a toda su fuerza de trabajadores a cambio de una reducción de 1,5% en sus costos totales. Irónicamente, un análisis posterior mostró que los ahorros de costos más significativos de sus competidores provenían no de salarios por hora más bajos, sino de mejores métodos de trabajo inventados por los empleados. Es fácil imaginar cuán ansiosos estaban los trabajadores estadounidenses por realizar contribuciones similares luego de la huelga y de las concesiones salariales. Contraste esta situación con lo que ocurrió en Nissan cuando el yen se fortaleció: la alta dirección aceptó una cuantiosa rebaja salarial y luego pidió a los ejecutivos medios y a los empleados en la línea que sacrificaran una porción relativamente menor.

Responsabilidad recíproca significa compartir tanto la ganancia como el esfuerzo. En demasiadas empresas, el esfuerzo de revitalización recae casi exclusivamente en los empleados menos responsables por el deterioro de la

empresa. Con demasiada frecuencia, se espera que los trabajadores se comprometan con las metas corporativas sin existir un compromiso igual por parte de la alta dirección, sea éste la seguridad de empleo, la participación en las ganancias o la posibilidad de influir en el rumbo del negocio. Este enfoque unilateral hacia la recuperación de la competitividad impide que muchas empresas aprovechen el potencial intelectual de sus empleados.

Generar un sentido de responsabilidad recíproca es crucial, porque la competitividad depende en último término de la velocidad con la que una empresa incorpora ventajas nuevas en lo profundo de su organización, y no de su repertorio de ventajas existentes en un momento dado. Por lo tanto, el concepto de “ventaja competitiva” debe expandirse más allá del tablero de control que muchos ejecutivos usan hoy: ¿Son mis costos más bajos? ¿Podré obtener un precio más alto por mi producto?

Son pocas las ventajas competitivas que duran mucho tiempo. Descubrir una nueva ventaja competitiva es un poco como recibir un buen dato sobre

una acción: el primero en actuar gana más dinero que el último. Cuando la curva de experiencia era joven, una empresa que desarrollaba capacidad antes que sus competidores, que bajaba los precios para incrementar la utilización de sus plantas y que reducía sus costos a medida que el volumen aumentaba obtenía las ganancias. El primero en moverse aprovechaba el hecho de que los competidores subestimaban la participación de mercado: no fijaban sus precios para captar participación adicional porque no comprendían cómo el liderazgo en participación de mercado podría traducirse en menores costos y mejores márgenes. Pero la participación de mercado no puede ser subestimada cuando cada una de 20 empresas de semiconductores tiene capacidad suficiente para proveer al 10% del mercado mundial.

Llevar la cuenta de las ventajas existentes no es lo mismo que construir ventajas nuevas. La esencia de la estrategia radica en crear las ventajas competitivas del futuro antes de que la competencia imite las ventajas que se poseen hoy. En los años 60, los

## Construyendo la ventaja competitiva en Komatsu

Desafío corporativo	Proteger el mercado doméstico de Komatsu de Caterpillar	Reducir los costos manteniendo la calidad
<b>Programas</b>	<b>Principios década de</b>	
	<b>1960</b> Acuerdos de licenciamiento con Cummins Engine, International Harvester y Bucyrus-Erie para adquirir tecnología y establecer benchmarks	<b>1965</b> Programa Cost Down de baja de costos <b>1966</b> Programa total Cost Down
	<b>1961</b> Proyecto A (A de Ace) para elevar la calidad de producto de las pequeñas y medianas excavadoras de Komatsu por sobre las de Caterpillar	
	<b>1962</b> Círculos de calidad en toda la empresa para capacitar a todos los empleados	

productores japoneses se basaron en ventajas de costos de mano de obra y de capital. A medida que los fabricantes occidentales comenzaron a trasladar su producción al extranjero, las empresas japonesas aceleraron su inversión en tecnología de procesos y crearon ventajas de escala y calidad. Luego, cuando sus rivales estadounidenses y europeos racionalizaron la fabricación, sumaron una nueva ventaja acelerando el ritmo de desarrollo de productos. Más tarde, construyeron marcas globales. Y después, anulaban a sus competidores mediante alianzas y acuerdos de tercerización. ¿La moraleja? La capacidad de una organización para mejorar sus habilidades existentes y aprender otras nuevas es la ventaja competitiva más defendible de todas.

Para alcanzar un propósito estratégico, una empresa normalmente debe enfrentar a competidores más grandes y mejor financiados. Esto significa gestionar cuidadosamente las instancias competitivas, de manera de conservar los recursos escasos. Los ejecutivos no pueden lograr esto simplemente jugando el mismo juego mejor, es decir,

realizando mejoras marginales a la tecnología y las prácticas de negocios de los competidores. En lugar de eso, deben cambiar fundamentalmente las reglas del juego para poner en desventaja a los incumbentes: diseñando nuevos enfoques para la entrada al mercado, la creación de ventajas y la guerra competitiva. Para los competidores inteligentes, la meta no es la imitación competitiva sino la innovación competitiva, el arte de mantener los riesgos competitivos dentro de proporciones manejables.

Cuatro enfoques para la innovación competitiva son evidentes en la expansión global de las empresas japonesas: la creación de distintas capas de ventaja, la búsqueda de brechas, el cambio de las reglas del juego y la competencia mediante la colaboración.

Cuanto más amplio es el portafolio de ventajas de una empresa, menor es el riesgo que enfrenta en batallas competitivas. Los nuevos competidores globales han desarrollado estos portafolios expandiendo constantemente su arsenal de armas competitivas. Han pasado inexorablemente de ventajas menos defendibles, como los bajos cos-

tos salariales, a otras más defendibles como las marcas globales. La industria japonesa de televisores color ilustra este proceso de creación de capas.

En 1967, Japón se había convertido en el mayor productor de televisores blanco y negro. En 1970, estaba cerrando la brecha en televisores color. Los fabricantes japoneses utilizaron su ventaja competitiva –en ese momento, principalmente, los bajos costos de mano de obra– para sentar una base en el negocio de las marcas privadas, y luego actuaron con rapidez para crear plantas de escala global. Esta inversión les dio nuevas capas de ventaja –calidad y confiabilidad–, además de mayores reducciones de costos producto de sus mejoras de procesos. Al mismo tiempo, comprendieron que estas ventajas basadas en costos eran vulnerables a cambios en los costos de mano de obra, en la tecnología de procesos y productos, en los tipos de cambio y en la política comercial. De modo que, durante los años 70, también invirtieron fuertemente en el desarrollo de canales y marcas para crear una nueva capa de ventaja: la franquicia global. A fines de los años 70, ampliaron el alcance de sus productos y negocios para amortizar estas grandes inversiones y, para 1980, todos los actores principales –Matsushita, Sharp, Toshiba, Hitachi, Sanyo– habían establecido conjuntos de negocios relacionados que podían respaldar inversiones globales de marketing. Más recientemente, han invertido en centros regionales de fabricación y diseño para adaptar sus productos más estrechamente a los mercados nacionales.

Estos fabricantes vieron las diversas fuentes de ventaja competitiva como capas mutuamente deseables, no como opciones mutuamente excluyentes. Lo que algunos llaman suicidio competitivo –buscar tanto el costo como la diferenciación– es precisamente lo que muchos competidores se esfuerzan en lograr.<sup>3</sup> Utilizando tecnologías de fabricación flexibles y mejor inteligencia de marketing, están alejándose de los “productos mundiales” estandarizados y acercándose a productos como

**Convertir a Komatsu en empresa internacional y desarrollar mercados de exportación**

**Responder a los shocks externos que amenazan los mercados**

**Crear nuevos productos y mercados**

**Principios década de**

- 1960** Desarrollo de los países del bloque Oriental
- 1967** Establecimiento de la filial de marketing Komatsu Europa
- 1970** Establecimiento de Komatsu America
- 1972** Proyecto B para mejorar la durabilidad y confiabilidad y reducir los costos de las grandes excavadoras
- 1972** Proyecto C para mejorar los cargadores frontales
- 1972** Proyecto D para mejorar las excavadoras hidráulicas
- 1974** Establecimiento de departamentos de preventa y servicio técnico para asistir a países en vías de industrialización en proyectos de construcción

- 1975** Programa V-10 para reducir costos en 10% manteniendo la calidad, reducir las partes en 20% y racionalizar el sistema de fabricación
- 1977** Programa ¥180 para presupuestar globalmente con el yen a 180 por dólar cuando el tipo de cambio era 240
- 1979** Proyecto E para establecer equipos que redoblaran los esfuerzos de costos y calidad en respuesta a la crisis del petróleo

**Finales década de**

- 1970** Aceleración del desarrollo de productos para expandir la línea
- 1979** Programa Future and Frontiers para identificar nuevos negocios con base en las necesidades de la sociedad y en el know how de la empresa
- 1981** Programa EPOCHS para reconciliar una mayor variedad de productos con mayores eficiencias de producción

la minivan de Mazda, desarrollada en California expresamente para el mercado estadounidense.

Otro enfoque para la innovación competitiva, la búsqueda de brechas, explota los beneficios de la sorpresa, que es tan útil en las batallas de negocios como en la guerra. Especialmente en las primeras etapas de una guerra por los mercados globales, los nuevos competidores exitosos buscan mantenerse debajo del umbral de reacción de sus competidores más grandes y poderosos. Apropiarse de territorios mal defendidos es una manera de lograr esto.

Para encontrar brechas, los ejecutivos deben ser poco ortodoxos en su forma de irrumpir en un mercado o desafiar a un competidor. Por ejemplo, en una importante multinacional estadounidense, pedimos a varios gerentes de país que describieran lo que un competidor japonés estaba haciendo en el mercado local. El primer ejecutivo dijo: “Están atacándonos en los productos básicos. Las empresas japonesas siempre entran por debajo”. El segundo ejecutivo encontró interesante el comentario, pero discrepó: “Ellos no ofrecen ningún producto básico en mi mercado, pero tienen algunos muy atractivos en la categoría superior. Realmente deberíamos aplicar ingeniería inversa”. Otro colega expresó una opinión distinta: “A mí no me han arrebatado ningún negocio”, dijo, “sino que acaban de hacerme una excelente oferta para proveerles componentes”. En cada país, el competidor japonés había encontrado una brecha distinta.

La búsqueda de brechas comienza con un minucioso análisis de la sabiduría convencional del competidor: ¿Cómo define la empresa a su “mercado atendido”? ¿Qué actividades son las más rentables? ¿Qué mercados geográficos son demasiado problemáticos como para entrar en ellos? El objetivo no es encontrar un rincón de la industria (o nicho) donde los competidores rara vez se aventuran, sino construir una base de ataque justo afuera del territorio de mercado que los líderes del

sector ocupan actualmente. La meta es un santuario de utilidades no reclamado, que podría ser un segmento específico de productos (la “gama baja” en motocicletas), una porción de la cadena de valor (componentes en la industria de computadoras) o una determinada área geográfica (Europa del Este).

Cuando Honda se enfrentó a los líderes de la industria de motocicletas, por ejemplo, comenzó con productos que estaban justo afuera de la definición convencional de producto-mercado de los líderes. Como resultado, pudo construir una base de operaciones en un territorio pobremente defendido y, luego, usar esa base para lanzar un ataque más amplio. Lo que muchos competidores no vieron fue

igualmente listas para moverse en direcciones inesperadas cruzando las fronteras sectoriales. Para proteger las brechas, las empresas deben extender su visión periférica monitoreando y anticipándose a la migración de competidores globales entre segmentos de productos, negocios, mercados nacionales, etapas de valor agregado y canales de distribución.

Cambiar las reglas del juego –rehusarse a aceptar la definición del sector y de las fronteras de los segmentos impuesta por el líder– representa otra forma de innovación competitiva. La entrada de Canon al negocio de copadoras ilustra este enfoque.

Durante los años 70, tanto Kodak como IBM trataron de igualar el modelo de negocios de Xerox en términos

## **Casi todas las teorías de gestión estratégica y casi todos los sistemas de planificación corporativa se basan en una jerarquía estratégica en la que las metas corporativas guían las estrategias de las unidades de negocios, y estas estrategias guían las tácticas funcionales.**

el propósito estratégico de Honda y su creciente competencia en motores y trenes de fuerza. Pero, aun mientras vendía motocicletas de 50cc en EE.UU., Honda ya competía con motocicletas más grandes en Europa y acumulaba las habilidades de diseño y tecnología necesarias para una expansión sistemática en todo el espectro de negocios relacionados con los motores.

El progreso de Honda en la creación de una competencia central en motores debió haber advertido a sus rivales que la empresa podría ingresar a una serie de industrias en apariencia no relacionadas: automóviles, podadoras de césped, motores marinos y generadores. Pero con cada empresa absorta en su propio mercado, la amenaza de diversificación horizontal de Honda pasó desapercibida. Hoy, empresas como Matsushita y Toshiba están

de segmentación, productos, distribución, servicio y precios. Como resultado, Xerox no tuvo problemas para descifrar las intenciones de los nuevos entrantes y desarrollar respuestas. IBM finalmente se retiró del negocio de copadoras, mientras que Kodak permanece en un lejano segundo lugar en el amplio mercado de copadoras que Xerox aún domina.

Canon, por otra parte, cambió los términos del juego competitivo. Mientras que Xerox creó un amplio rango de copadoras, Canon estandarizó las máquinas y sus componentes para reducir los costos. Eligió distribuir su producto mediante proveedores de artículos para oficina, en lugar de intentar igualar la enorme fuerza de venta directa de Xerox. Evitó además la necesidad de crear una red nacional de servicio técnico, incorporando

confiabilidad y durabilidad en el diseño de su producto y delegando la responsabilidad del soporte a los distribuidores. Las copiatoras de Canon se vendían más que alquilarse, lo que liberaba a la empresa de la carga de financiar la base de alquiler. Por último, en lugar de vender a los jefes corporativos de los departamentos de duplicación, Canon se dirigió a las secretarías y a los ejecutivos de áreas que deseaban distribuir copias. En cada etapa, Canon se las ingenió para eludir una

potencial barrera a la entrada.

La experiencia de Canon sugiere que existe una distinción importante entre las barreras a la entrada y las barreras a la imitación. Los competidores que trataron de igualar el modelo de negocios de Xerox tuvieron que pagar los mismos costos de entrada: las barreras a la imitación eran altas. Pero Canon redujo drásticamente las barreras a la entrada cambiando las reglas del juego.

El cambio en las reglas también pro-

vocó un cortocircuito en la capacidad de Xerox para arremeter con rapidez contra su nuevo rival. Enfrentado a la necesidad de repensar la estrategia y organización de su negocio, Xerox se paralizó por un tiempo. Sus ejecutivos comprendieron que, cuanto más pronto redujeran la línea de productos, desarrollaran nuevos canales y mejoraran la confiabilidad, más rápida sería también la erosión de la base tradicional de rentabilidad de la empresa. Lo que podrían haberse considerado

## El proceso de reconocer la derrota

**E**n las batallas por el liderazgo global de las últimas dos décadas, hemos observado un patrón competitivo de ataque y retirada notablemente similar en todos los sectores. Denominamos a esto el proceso de reconocer la derrota.

El proceso comenzó con un propósito inadvertido. Al no poseer metas a largo plazo enfocadas en sus competidores, las empresas occidentales no atribuyeron tal intención a sus rivales. Además, calcularon la amenaza presentada por sus competidores potenciales en términos de sus recursos existentes, y no de su capacidad para generar recursos. Esto derivó en una subestimación sistemática de los competidores más pequeños, quienes obtenían tecnologías rápidamente mediante acuerdos de licencias, adquirían un mayor conocimiento

del mercado gracias a sus alianzas y mejoraban la calidad de sus productos y de su fabricación mediante programas que involucraban a todos los empleados. No conscientes del propósito estratégico y de las ventajas intangibles de sus rivales, las empresas estadounidenses y europeas fueron tomadas por sorpresa.

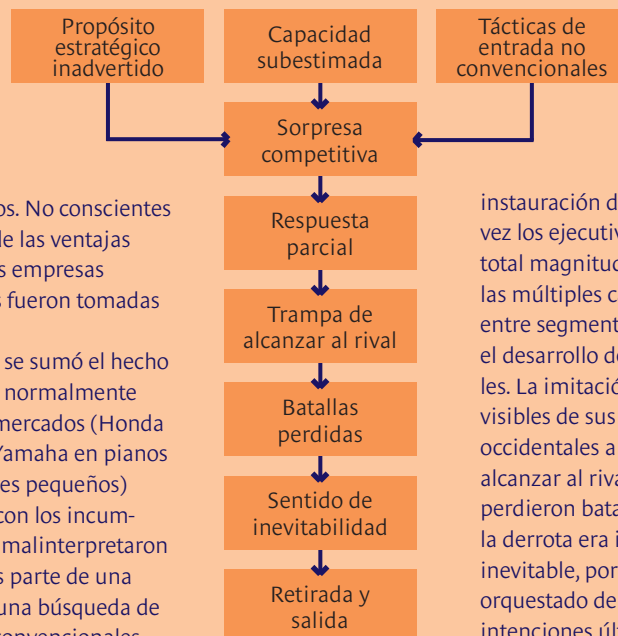
A la sorpresa competitiva se sumó el hecho de que los nuevos entrantes normalmente atacaron la periferia de los mercados (Honda en motocicletas pequeñas, Yamaha en pianos de cola, Toshiba en televisores pequeños) antes de chocar cara a cara con los incumbentes. Muchas veces, éstos malinterpretaron los ataques, considerándolos parte de una estrategia de nicho y no de una búsqueda de brechas. Las estrategias no convencionales de entrada al mercado (holdings minorita-

rios en países menos desarrollados, el uso de canales no tradicionales, abundante publicidad corporativa) fueron ignoradas o desestimadas por extravagantes. Por ejemplo, algunos ejecutivos con los que hablamos dijeron que la posición de las empresas japonesas en la industria europea de computadoras era nula. En términos de participación de marca, esto es casi cierto; pero los japoneses controlan hasta un tercio del valor agregado de fabricación del hardware de las empresas europeas de computadoras. Similarmente, los productores alemanes de automóviles dijeron no estar preocupados por la tendencia de los productores japoneses a posicionarse en la categoría superior. Pero con sus modelos de gama inferior bajo tremenda presión por parte de los productores japoneses, Porsche ahora ha anunciado que ya no fabricará autos Porsche "básicos".

Los ejecutivos occidentales malinterpretaron repetidamente las tácticas de sus rivales. Creían que las empresas japonesas y coreanas sólo competían sobre la base de

costos y calidad. Esto en general produjo una respuesta parcial a las iniciativas de esos competidores: el traslado de la fabricación al exterior, la tercerización o la

instauración de programas de calidad. Rara vez los ejecutivos occidentales apreciaron la total magnitud de la amenaza competitiva: las múltiples capas de ventaja, la expansión entre segmentos de productos relacionados, el desarrollo de posiciones de marca globales. La imitación de las tácticas actualmente visibles de sus rivales llevó a las empresas occidentales a una trampa perpetua de alcanzar al rival. Una por una, las empresas perdieron batallas y empezaron a ver que la derrota era inevitable. La derrota no era inevitable, por supuesto, pero el ataque fue orquestado de manera tal que escondía las intenciones últimas y evitaba la confrontación directa.



factores clave de éxito –la fuerza de ventas y la red nacional de servicio de Xerox, su amplia base instalada de máquinas alquiladas y su respaldo en los ingresos por servicio– se volvieron, en cambio, barreras para el contraataque. En este sentido, la innovación competitiva es como el judo: el objetivo es usar el peso de un competidor más grande en su contra. Y eso ocurre no igualando las capacidades del líder, sino desarrollando capacidades propias y contrastantes.

La innovación competitiva se basa en la premisa de que un competidor exitoso probablemente esté aferrado a una receta para el éxito. Ésa es la razón de que el arma más eficaz que posee un competidor nuevo posible-

Apropiarse de las iniciativas de desarrollo de los rivales potenciales es otro objetivo de la colaboración competitiva. En la guerra de los artículos electrónicos de consumo, los competidores japoneses atacaron negocios tradicionales como los televisores y el audio de alta fidelidad, a la vez que se ofrecieron voluntariamente para fabricar productos de siguiente generación, como videograbadoras, cámaras de video y reproductores de CD, para sus rivales occidentales. Esperaban que sus rivales frenaran su gasto en desarrollo y, en la mayoría de los casos, eso fue exactamente lo que ocurrió. Pero las empresas que abandonaron sus propios esfuerzos de desarrollo rara vez resurgieron como competido-

Por último, la innovación competitiva ayuda a reducir el riesgo competitivo en el corto plazo. Esta consistencia en el largo plazo, foco en el mediano plazo e inventiva y participación en el corto plazo proporcionan la clave para aprovechar los recursos limitados en pos de metas ambiciosas. Pero así como existe un proceso para obtener la victoria, también existe un proceso para reconocer la derrota. La revitalización requiere comprender también este proceso.

Dado su liderazgo tecnológico y su acceso a grandes mercados regionales, ¿cómo perdieron EE.UU. y los países europeos su aparente derecho natural a dominar las industrias globales? No hay una respuesta simple. Son pocas

## **Una amenaza que todos perciben pero de la que nadie habla crea más nerviosismo que una amenaza que ha sido claramente identificada y convertida en el punto focal de todas las iniciativas de resolución de problemas de la empresa.**

mente sea una hoja en blanco, y que la mayor vulnerabilidad de un incumbente sea su creencia en la práctica aceptada.

Mediante licencias, acuerdos de tercerización y joint ventures, a veces es posible ganar sin librar una batalla. Por ejemplo, las alianzas de Fujitsu en Europa con Siemens y STC (el mayor fabricante de computadoras de Gran Bretaña) y en EE.UU. con Amdahl proporcionaron volumen de fabricación y acceso a los mercados occidentales. A principios de los años 80, Matsushita estableció un joint venture con Thorn (en Reino Unido), Telefunken (en Alemania) y Thomson (en Francia), que le permitió multiplicar rápidamente las fuerzas desplegadas contra Philips en la batalla por el liderazgo en el negocio europeo de videograbadoras. Al combatir a competidores globales más grandes a través de otros, las empresas japonesas adoptaron una máxima tan antigua con el conflicto humano en sí: el enemigo de mi enemigo es mi amigo.

res serios en las posteriores batallas de nuevos productos.

La colaboración también puede ser usada para estimar las fortalezas y debilidades de los competidores. El joint venture de Toyota con GM, y el de Mazda con Ford, otorgan a estos fabricantes de automóviles una invaluable posición de ventaja para evaluar el progreso alcanzado por sus rivales estadounidenses en materia de reducción de costos, calidad y tecnología. Además pueden aprender cómo GM y Ford compiten, cuándo darán pelea y cuándo no. Por supuesto, esto también ocurre a la inversa: Ford y GM tienen la misma oportunidad de aprender de sus socios-competidores.

El camino hacia la revitalización competitiva que hemos estado trazando implica una nueva visión de la estrategia. El propósito estratégico asegura la consistencia de la asignación de recursos en el largo plazo. Los desafíos corporativos claramente articulados enfocan los esfuerzos de los individuos en el mediano plazo.

las empresas que reconocen el valor de documentar el fracaso. Menos aún son las que buscan en sus propias ortodoxias de gestión las semillas de su derrota competitiva. Pero nosotros creemos que existe una patología de la derrota que ofrece algunas pistas importantes (vea el recuadro “El proceso de reconocer la derrota”).

No es muy reconfortante pensar que la esencia del pensamiento estratégico occidental pueda reducirse a ocho reglas para la excelencia, a siete “S”, a cinco fuerzas competitivas, a cuatro etapas del ciclo de vida de un producto, a tres estrategias genéricas y a innumerables matrices de dos por dos.<sup>4</sup> Sin embargo, durante los últimos 20 años, los “avances” en estrategia han tomado la forma de más tipologías, técnicas heurísticas y listas de lavandería que nunca antes, muchas veces con bases empíricas dudosas. Además, incluso conceptos razonables como el ciclo de vida del producto, la curva de experiencia, los portafolios de productos y las estrategias genéricas suelen

tener efectos colaterales tóxicos, ya que reducen el número de opciones estratégicas que los ejecutivos están dispuestos a considerar, crean una preferencia por vender empresas en lugar de defenderlas y producen estrategias predecibles que los rivales descifran fácilmente.

Las recetas de estrategia limitan las oportunidades de innovación competitiva. Una empresa puede tener 40 negocios y sólo cuatro estrategias: invertir, mantener, cosechar o eliminar. Con demasiada frecuencia, la estrategia es vista como un ejercicio de posicionamiento en el que las opciones son evaluadas según cómo se adaptan a la estructura actual del sector. Pero la estructura actual del sector refleja las fortalezas del líder, y jugar según las reglas del líder suele equivaler al suicidio competitivo.

Armados de conceptos como segmentación, cadena de valor, benchmarking, grupos estratégicos y barreras a la movilidad, muchos ejecutivos se han vuelto cada vez mejores trazando mapas de la industria. Pero mientras estaban ocupados elaborando estos mapas, sus competidores han movido continentes completos. La meta del estratega no es encontrar un nicho dentro del espacio existente en la industria, sino crear un nuevo espacio que se adapte únicamente a las fortalezas particulares de la empresa; esto es, un espacio que está fuera del mapa.

Esto es especialmente cierto ahora que las fronteras entre sectores se están haciendo cada vez más inestables. En sectores tales como servicios financieros y comunicaciones, la velocidad del cambio tecnológico, la desregulación y la globalización han socavado el valor del análisis industrial tradicional. La habilidad para trazar mapas sirve de poco en el epicentro de un terremoto. Pero un sector trastornado presenta oportunidades para que las empresas ambiciosas vuelvan a trazar el mapa a su favor, siempre y cuando puedan pensar fuera de las fronteras industriales tradicionales.

Conceptos como “maduro” y “en

declinación” son, en gran medida, defintorios. Lo que la mayoría de los ejecutivos quieren decir cuando catalogan un negocio como “maduro” es que el crecimiento de las ventas se ha estancado en sus mercados geográficos actuales, para los productos existentes vendidos a través de los canales existentes. En esos casos, no es el sector el maduro, sino la concepción del sector que tienen los ejecutivos. Ante la pregunta de si el negocio de los pianos era maduro, un alto ejecutivo de Yamaha respondió: “Sólo si no podemos quitarle ninguna participación de mercado a nadie en el mundo y aun así ganar dinero. Y, en cualquier caso, no estamos en el negocio de los ‘pianos’, sino en el de los ‘teclados’”. Año tras año, Sony ha revitalizado sus negocios de radios y reproductores de cintas, pese a que otros fabricantes hace tiempo los abandonaron por considerarlos maduros.

Un concepto estrecho de la madurez puede impedir a una empresa aprovechar un gran caudal de oportunidades futuras. En los años 70, varias em-

el umbral de un renacimiento espectacular. Un negocio de US\$ 20.000 millones al año se creará cuando la televisión de alta definición sea lanzada en Estados Unidos. Pero los pioneros de la televisión podrían capturar sólo una pequeña fracción de esta bonanza.

La mayoría de las herramientas de análisis estratégico se enfocan en lo doméstico. Pocas obligan a los ejecutivos a considerar oportunidades y amenazas globales. Por ejemplo, la planificación de portafolio retrata las opciones de inversión de la alta dirección como una colección de negocios, más que como una selección de mercados geográficos. El resultado es predecible: cuando los negocios son atacados por competidores extranjeros, la empresa intenta abandonarlos y entrar a otras áreas donde las fuerzas de la competencia global aún no son tan grandes. En el corto plazo, ésta podría ser una respuesta apropiada ante una competitividad menguada, pero cada vez existen menos negocios donde las empresas orientadas al mercado interno pueden refugiarse. Rara

**Las empresas japonesas comprenden que los altos ejecutivos son un poco como los astronautas que orbitan la Tierra en el traspasador espacial. Podrán ser ellos quienes se lleven toda la gloria, pero todos saben que la verdadera inteligencia detrás de la está firmemente ubicada en tierra.**

presas estadounidenses creyeron que la electrónica de consumo se había vuelto una industria madura. ¿Qué podría superar al televisor color?, se preguntaban. RCA y GE, distraídas por oportunidades en sectores más “atractivos” como el de las computadoras centrales, dejaron a los productores japoneses con un virtual monopolio de las videograbadoras, videocámaras y reproductores de CD. Irónicamente, el negocio de los televisores, que alguna vez se consideró maduro, está en

vez oímos a estas empresas preguntarse: ¿Podemos ingresar a mercados emergentes en el extranjero antes que nuestros rivales globales y prolongar la rentabilidad de este negocio? ¿Podemos contraatacar en los mercados de origen de nuestros competidores globales y retrasar su expansión? Un alto ejecutivo de una exitosa empresa global hizo un elocuente comentario: “Nos gusta encontrar un competidor que se maneja según el concepto de portafolio; podemos casi predecir

cuánta participación tendremos que arrebatarle para que el CEO ponga el negocio en su lista ‘para la venta’”.

Las empresas también pueden afe-rrarse en exceso a las recetas organi-zacionales, tales como las unidades estratégicas de negocios (SBU, por sus siglas en inglés) y la descentralización que una estructura de este tipo implica. La descentralización es seduc-tora porque pone toda la responsa-bilidad del éxito o del fracaso en los hombros de los ejecutivos de línea. Cada negocio se supone que cuenta con todos los recursos que necesita para ejecutar sus estrategias con éxito y, en este entorno “sin excusas”, es difícil para la alta dirección fracasar. Pero, por más deseable que sea tener líneas claras de responsabilidad y rendición de cuentas, la revitalización competi-tiva requiere de un valor agregado po-sitivo por parte de la alta dirección.

Son pocas las empresas que te-niendo una fuerte orientación a las SBU han construido con éxito posi-ciones globales de distribución y de marca. Por lo general, las inversiones en una franquicia de marca global trascienden los recursos y la propen-sión al riesgo de un único negocio. Si bien algunas empresas occidenta-les han tenido posiciones globales de marca por 30 ó 40 años, o más (Heinz, Siemens, IBM, Ford y Kodak, por ejem-plo), no es fácil identificar una em-presa estadounidense o europea que haya creado una nueva franquicia de marca global en los últimos diez o 15 años. Pero las empresas japonesas han creado un puñado o más, entre ellas NEC, Fujitsu, Panasonic (Matsushita), Toshiba, Sony, Seiko, Epson, Canon, Minolta y Honda.

La situación de General Electric es típica. En muchos de sus negocios, este gigante estadounidense ha sido casi desconocido en Europa y Asia. GE no hizo ningún esfuerzo coordinado por construir una franquicia corporativa global. Todos los negocios de GE con ambiciones internacionales debieron soportar la carga de establecer por sí solos su credibilidad y credenciales en el nuevo mercado. No es de extrañar

que algunos negocios de GE, alguna vez muy fuertes, decidieran renunciar a la ardua tarea de construir una po-sición de marca global. En contraste, algunas empresas coreanas más pe-queñas como Samsung, Daewoo y Lucky-Goldstar están ocupadas cons-truyendo paraguas de marcas globales que facilitarán la entrada al mercado en una amplia gama de negocios. El principio subyacente es simple: las economías de ámbito pueden ser tan

pueden ser aprovechadas en múltiples negocios. Allí donde las actividades de fabricación de componentes aguas arriba son consideradas como centros de costo con precios de transferencia de costo más margen, la inversión adi-cional en la actividad central podría parecer un uso del capital menos ren-table que la inversión en actividades aguas abajo. Para empeorar las cosas, la información contable interna po-dría no reflejar el valor competitivo

**El objetivo de la jerarquía estratégica sigue siendo válido: asegurar la consistencia a todo lo largo de la organización. Pero esta consistencia se obtiene mejor de un propósito estratégico claramente articulado que de planes inflexiblemente aplicados de arriba hacia abajo.**

importantes como las economías de escala para entrar a los mercados glo-bales. Pero para obtener economías de ámbito es necesaria la coordinación entre negocios que sólo la alta direc-ción puede proporcionar.

Creemos que las organizaciones inflexibles del tipo SBU también han contribuido a la pérdida de habilida-des de algunas empresas. Para una SBU, incapaz de sostener una inver-sión en una competencia central como semiconductores, medios ópticos o motores de combustión, por ejemplo, la única forma de seguir siendo com-petitiva es comprar componentes clave a potenciales competidores (a menudo, japoneses o coreanos). Para una SBU definida en términos de mercado de productos, la competitividad significa ofrecer un producto final que sea com-petitivo en precio y en desempeño. Pero eso da al ejecutivo a cargo de la SBU poco incentivo para distinguir entre el abastecimiento externo que logra una competitividad “plasmada en el producto” y el desarrollo interno que otorga competencias organizacio-nales profundamente arraigadas que

de mantener el control sobre una com-petencia central.

Juntas, una franquicia de marca global compartida y una competencia central compartida actúan como un pegamento en muchas empresas ja-ponesas. Sin este pegamento, los nego-cios de una empresa son piezas sueltas que pueden fácilmente ser desarti-culadas por los competidores globa-les que invierten constantemente en competencias centrales. Estos com-petidores pueden neutralizar a las em-presas orientadas al mercado interno mediante la dependencia en el abaste-cimiento a largo plazo y capturar las economías de ámbito de la inversión en marcas globales mediante la coor-dinación entre negocios.

Al final de la lista de peligros de la descentralización se encuentra el es-tándar de desempeño gerencial nor-malmente usado en las organizaciones del tipo SBU. En muchas empresas, los ejecutivos de las unidades de negocios son recompensados exclusivamente sobre la base de su desempeño contra metas de retorno sobre la inversión. Por desgracia, eso muchas veces lleva

a una gestión de denominador, porque los ejecutivos pronto aprenden que las reducciones en la inversión y en el personal –el denominador– “mejoran” los indicadores financieros según los cuales son evaluados más fácilmente que el crecimiento en el numerador: los ingresos. Esto también fomenta una hipersensibilidad a los ciclos recesivos de la industria que puede ser muy costosa. Los ejecutivos que se apresuran en reducir la inversión y despedir empleados descubren que les toma mucho más tiempo recuperar las habilidades perdidas y ponerse al día con la inversión cuando la industria vuelve a un carril positivo. Como resultado, pierden participación de mercado en cada ciclo de negocios. Especialmente en sectores donde existe una feroz competencia por las mejores personas y donde los competidores invierten incansablemente, la gestión de denominador crea una cadena de reducciones.

El concepto del director general como una pieza móvil intensifica el problema de la gestión de denominador. Las escuelas de negocios tienen la culpa aquí, porque han perpetuado la noción de que un ejecutivo armado con cálculos de valor presente neto en una mano y una planificación de portafolio en la otra puede manejar cualquier negocio en cualquier lugar.

En muchas empresas diversificadas, la alta dirección evalúa a los ejecutivos de línea sólo según las cifras, porque no existe otra base para el diálogo. Los ejecutivos se mueven tantas veces como parte de su “desarrollo de carrera” que muchas veces no comprenden los matices de los negocios que están manejando. En GE, por ejemplo, un ejecutivo de rápido ascenso que dirigía una importante nueva unidad había pasado por cinco negocios en cinco años. Su serie de rápidos éxitos finalmente terminó cuando enfrentó a un competidor japonés cuyos ejecutivos habían permanecido asiduamente en el mismo negocio durante más de una década.

Independientemente de su capacidad ni esfuerzo, los ejecutivos de

rápido ascenso tienen pocas probabilidades de desarrollar el profundo conocimiento del negocio que necesitan para analizar de manera sustantiva las opciones tecnológicas, las estrategias de los competidores y las oportunidades globales. Así, invariablemente las discusiones giran en torno a “las cifras” y el valor agregado de los ejecutivos se limita a la experiencia financiera y de planificación que arrastran de un cargo a otro. El conocimiento de los sistemas internos de planificación y contabilidad de la empresa sustituye al conocimiento sustantivo del negocio, haciendo poco probable la innovación competitiva.

Cuando los ejecutivos saben que su gestión tiene un horizonte temporal de dos a tres años, se sienten muy presionados a lograr un buen historial rápidamente. Esta presión suele tomar una de dos formas: o bien el ejecutivo no se compromete con las metas cuyos plazos exceden su permanencia esperada, o bien adoptan metas ambiciosas y tratan de ajustarlas a un marco temporal demasiado corto y no realista. Apuntar a ser el número uno en un negocio es la esencia del propósito estratégico; pero imponer un horizonte de tres a cuatro años al esfuerzo es simplemente una invitación al desastre. Las adquisiciones se hacen sin prestar mucha atención a los problemas de integración. La organización se sobrecarga de iniciativas. Se forman negocios conjuntos sin estudiar adecuadamente las consecuencias competitivas.

Casi todas las teorías de gestión estratégica y casi todos los sistemas de planificación corporativa se basan en una jerarquía estratégica en la que las metas corporativas guían las estrategias de las unidades de negocios, y estas estrategias guían las tácticas funcionales.<sup>5</sup> En esta jerarquía, la alta dirección diseña la estrategia y los niveles inferiores la ejecutan. La dicotomía entre formulación e implementación es conocida y ampliamente aceptada. Pero la jerarquía estratégica socava la competitividad, al fomentar una visión elitista de la gestión que

tiende a excluir a la mayor parte de la organización. Los empleados no se identifican con las metas corporativas ni se involucran profundamente en la tarea de volverse más competitivos.

Por supuesto, la jerarquía estratégica no es la única explicación para una visión elitista de la gestión. Los mitos que se generan en torno a los altos ejecutivos exitosos –“Lee Iacocca salvó a Chrysler”, “Carlo De Benedetti rescató a Olivetti”, “John Sculley dio un vuelco a Apple”– la perpetúan. Lo mismo hace el turbulento entorno de los negocios. Los ejecutivos medios castigados por circunstancias que parecen estar más allá de su control quieren desesperadamente creer que la alta dirección tiene todas las respuestas. Y la alta dirección, a su vez, duda en admitir que no las tiene, por miedo a desmoralizar a los empleados de los niveles inferiores.

La consecuencia de todo esto suele ser un código de silencio, bajo el cual la total magnitud del problema de competitividad de la empresa no es conocida por todos. Por ejemplo, entrevistamos a los ejecutivos de las unidades de negocios de una empresa, que estaban extremadamente ansiosos porque la alta dirección no hablaba abiertamente sobre los desafíos competitivos que la empresa enfrentaba. Los ejecutivos suponían que la falta de comunicación indicaba una falta de conciencia por parte de sus superiores. Pero cuando se les preguntó si ellos eran abiertos con sus propios empleados, los mismos ejecutivos respondieron que ellos podían lidiar con los problemas, pero sus empleados no. De hecho, la única vez que la fuerza de trabajo escuchó sobre los problemas de competitividad de la empresa fue durante negociaciones salariales, cuando los problemas fueron usados para extraer concesiones.

Desafortunadamente, una amenaza que todos perciben pero de la que nadie habla crea más nerviosismo que una amenaza que ha sido claramente identificada y convertida en el punto focal de todas las iniciativas de resolución de problemas de la em-



presa. Ésta es una razón por la cual la honestidad y la humildad de la alta dirección pueden considerarse el primer prerrequisito de la revitalización. Otra razón es la necesidad de hacer que “participación” sea más que una palabra de moda.

Programas tales como los círculos de calidad y el servicio total al cliente a menudo no cumplen con las expectativas porque la dirección no reconoce que la implementación exitosa requiere más que estructuras administrativas. Las dificultades para incorporar nuevas capacidades normalmente son rebajadas a problemas de “comunicación”, con el supuesto implícito de que si tan sólo la comunicación hacia abajo fuera más efectiva –“si tan sólo los ejecutivos medios entendieran bien el mensaje”– el nuevo programa se consolidaría rápidamente. La necesidad de comunicación hacia arriba es con frecuencia ignorada, o se presume que no significa más que feedback. En contraste, las empresas japonesas ganan no porque tengan a los ejecutivos más inteligentes, sino porque han desarrollado maneras de aprovechar la “sabiduría del hormiguero”. Estas empresas comprenden que los altos ejecutivos son un poco como los astronautas que orbitan la Tierra en el trasbordador espacial. Podrán ser ellos quienes se lleven toda la gloria, pero todos saben que la verdadera inteligencia detrás de la misión está firmemente ubicada en tierra.

Cuando la formulación de la estrategia es una actividad elitista, también es difícil producir estrategias verdaderamente creativas. Para empezar, no hay suficientes cabezas ni puntos de vista en los departamentos de planificación divisional o corporativa para cuestionar la noción convencional. Además, las estrategias creativas rara vez emergen del ritual anual de planificación. El punto de partida para la estrategia del año siguiente es, casi siempre, la estrategia de este año. Las mejoras son incrementales. La empresa se aferra a los segmentos y territorios que conoce, aun cuando

las verdaderas oportunidades puedan estar en otra parte. El impulso para la entrada pionera de Canon al negocio de las copadoras personales provino de una subsidiaria de ventas en el extranjero, no de los planificadores japoneses.

El objetivo de la jerarquía estratégica sigue siendo válido: asegurar la consistencia a todo lo largo de la organización. Pero esta consistencia se obtiene mejor de un propósito estratégico claramente articulado que de planes inflexiblemente aplicados de arriba hacia abajo. En los años 90, el desafío será incluir a los empleados para inventar los medios necesarios para lograr fines ambiciosos.

Rara vez encontramos administradores cautelosos entre los altos ejecutivos de las empresas que llegaron desde atrás a desafiar a los incumbentes por el liderazgo global. Pero, al estudiar a las organizaciones que fueron derrotadas, invariablemente encontramos altos ejecutivos que, por el motivo que fuera, no tenían el valor de comprometer a sus empresas en metas heroicas, metas que estuviesen fuera del alcance de la planificación y de los recursos existentes. Los objetivos conservadores que fijaron no pudieron generar la presión ni el entusiasmo necesarios para la innovación competitiva ni fueron una guía muy útil para la organización. Las metas financieras y las declaraciones de misión imprecisas simplemente no pueden ofrecer la dirección consistente que es prerrequisito para ganar una guerra competitiva global.

La culpa por este tipo de conservadurismo suele achacarse a los mercados financieros. Pero creemos que, en la mayoría de los casos, la llamada “orientación al corto plazo” de los inversionistas simplemente refleja una falta de confianza en la capacidad de los altos ejecutivos para concebir y alcanzar metas ambiciosas. El presidente de una empresa se quejaba amargamente de que, aun luego de incrementar el retorno sobre el capital empleado a más de 40% (desprendién-

dose despiadadamente de algunos negocios poco atractivos y reduciendo otros), el mercado bursátil mantuviera la empresa en una razón precio/ganancias de 8 a 1. Por supuesto, el mensaje del mercado era claro: “No confiamos en ustedes. No han demostrado la capacidad de lograr un crecimiento rentable. Sólo elimine las ineficiencias, maneje los denominadores y, con suerte, su empresa será adquirida por otra que sepa utilizar sus recursos más creativamente”. Hay muy poco en el historial de la mayoría de las empresas occidentales que justifique la confianza del mercado accionario. Los inversionistas no están irremediabilmente centrados en el corto plazo, sino que son razonablemente escépticos.

Creemos que la cautela de los altos ejecutivos refleja una falta de confianza en su propia capacidad para involucrar a toda la organización en la revitalización, en lugar de simplemente elevar las metas financieras. El verdadero desafío de la alta dirección es desarrollar la confianza en la capacidad de la organización para alcanzar metas difíciles, motivarla a hacerlo y enfocar su atención por tiempo suficiente para incorporar capacidades nuevas. Sólo enfrentando este desafío podrán los altos ejecutivos reunir el valor necesario para comprometerse ellos mismos, y sus empresas, al liderazgo global.

---

1. Algunos de los primeros en aplicar el concepto de “estrategia” a la gestión fueron H. Igor Ansoff en *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion* (McGraw-Hill, 1965) y Kenneth R. Andrews en *The Concept of Corporate Strategy* (Dow Jones-Irwin, 1971).

2. Robert A. Burgelman, “A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm”, *Administrative Science Quarterly*, Junio 1983.

3. Veá, por ejemplo, Michael E. Porter, *Estrategia competitiva* (Free Press, 1980).

4. Los marcos estratégicos para la asignación de recursos en empresas diversificadas son resumidos en Charles W. Hofer y Dan E. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (West Publishing, 1978).

5. Veá, por ejemplo, Peter Lorange y Richard F. Vancil, *Strategic Planning Systems* (Prentice-Hall, 1977).

*Con frecuencia es un error proponerse crear una estrategia de alcance mundial. Los mejores resultados se obtienen con sólidas estrategias regionales, reunidas en un todo global.*

## Estrategias regionales para el liderazgo global

por Pankaj Ghemawat

**S**UPONGAMOS que su empresa tiene una presencia internacional significativa. En ese caso, es probable que cuente con algo llamado “estrategia global”, que con toda seguridad representa una extraordinaria inversión en tiempo, dinero y energía. Puede que usted y sus colegas la hayan adoptado con grandes fanfarrias. Pero es posible que haya resultado ser poco satisfactoria como mapa de ruta para la competencia internacional.

El descontento con las estrategias que operan a nivel global puede explicar por qué las empresas que se desempeñan bien internacionalmente aplican una estrategia orientada a las regiones, además de una global, e incluso en vez de ella. Puesto



de otro modo, las empresas globales, así como las regionales, deben pensar la estrategia en el nivel regional.

Jeffrey Immelt, Chief Executive Officer (CEO) de GE, asegura que los equipos regionales son la clave de las iniciativas de globalización de su compañía, y él se ha movido para introducir una red de oficinas corporativas regionales en la de otro modo ligera estructura de divisiones de productos de la empresa. John Menzer, presidente y CEO de Wal-Mart International, le dice a sus empleados que el apalancamiento global consiste en jugar ajedrez de tres dimensiones: en los niveles global, regional y local. Toyota quizás sea la que ido más lejos en el aprovechamiento del poder del pensamiento regionalizado. Su vicepresidente Fujio Cho dice que “pretendemos seguir avanzando con la globalización... mediante un mayor fortalecimiento de la localización y de la independencia de nuestras operaciones en cada región”.

Los líderes de estas exitosas empresas parecen haber comprendido dos verdades importantes sobre la economía global. Primero, los factores geográficos y otras diferencias no han sido sumergidas por la marea creciente de la globalización; de hecho, se puede sostener que esas distinciones tienen una importancia creciente. Segundo, las estrategias enfocadas regionalmente no son sólo un punto intermedio entre las estrategias locales (enfocadas en países) y globales, sino que una familia de estrategias diferenciada que, de ser usada junto a iniciativas locales y globales, puede aumentar significativamente el desempeño de una empresa.

En las páginas siguientes, describiré las diversas estrategias regionales que han empleado empresas exitosas, mostrando cómo han cambiado de estrategias y cómo las han combinado a medida que sus mercados y negocios se desarrollan. Sin embargo, comenzaré por revisar con más detalle las razones económicas de por qué las regiones son a menudo una unidad crucial de análisis para las estrategias internacionales.

## La realidad de las regiones

El argumento más común para tomar en serio a las regiones es que el surgimiento de bloques regionales ha estancado el proceso de globalización. En esta mirada está implícita la tendencia de considerar a la regionalización como una alternativa frente a la creciente integración económica internacional.

De hecho, un examen cuidadoso de las cifras nacionales sugiere que la creciente integración internacional ha estado acompañada de altos o progresivos niveles de regionalización. En otras palabras, las regiones no son un im-

pedimento, sino un habilitador de la integración entre países. Como se aprecia en el recuadro “Comercio: ¿Regional o global?”, el aumento del comercio en la segunda mitad del siglo 20 fue impulsado más por el comercio al interior de las regiones que entre regiones. Los números también levantan dudas sobre la idea (sostenida implícitamente por los defensores de las estrategias globales puras) de que la vitalidad económica se promueve más con el comercio entre regiones. Resulta que las regiones cuyos flujos de comercio interno son los más bajos en relación a los flujos de comercio con otras regiones —África, Medio Oriente y las economías en transición de Europa Oriental—, también son las de peor desempeño económico.

Las cifras a nivel país también sugieren que la inversión extranjera directa (IED) está bastante regionalizada, lo cual es aún más sorprendente que la regionalización del comercio. Datos de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo muestran que para las dos docenas de países que representan cerca de 90% de la IED del mundo, la participación promedio de la IED intrarregional en la IED total fue de 52% en 2002, el año más reciente del cual se tiene información disponible.

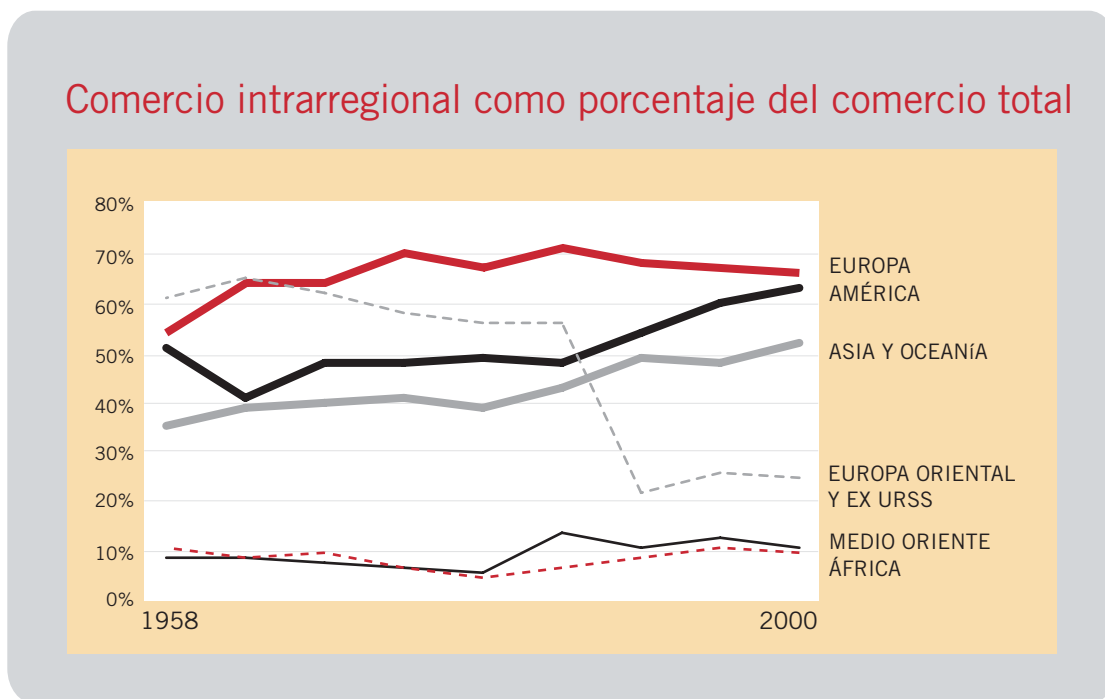
El grado y la persistencia de la regionalización en la actividad económica no sólo reflejan la continua importancia de la proximidad regional, sino que también de la proximidad cultural, administrativa y, hasta cierto punto, económica.<sup>1</sup> Estos cuatro factores están interrelacionados: es probable que los países que están relativamente cercanos también compartan atributos comunes en las otras dimensiones. Además, esas similitudes se han intensificado en las últimas décadas mediante acuerdos de libre comercio, preferencias de comercio regionales y tratados tributarios, e incluso la unificación monetaria, siendo el NAFTA y la Unión Europea sólo los dos ejemplos más obvios. Paradójicamente, algunas diferencias entre países al interior de una región pueden combinarse con las similitudes para expandir la actividad económica general de la región. Por ejemplo, vemos a empresas estadounidenses de varios sectores que han trasladado instalaciones de producción a México. De ese modo, arbitran entre las diferencias económicas existentes entre los dos países, al tiempo que mantienen las ventajas de la proximidad geográfica y de las similitudes políticas y administrativas, de las cuales no gozan países más lejanos, como China.

La evidencia de las ventas internacionales de las compañías también apunta a una regionalización considerable. De acuerdo con los datos analizados por Susan Feinberg, de Rutgers Business School, entre las empresas estadounidenses que operan en un solo país extranjero, existe una probabilidad de 60% de que ese país sea Canadá. Incluso las multinacionales más grandes muestran un significativo sesgo regional. Un estudio publicado por Alan Rugman y Alain Verbeke en el *Journal of International Business Studies* muestra que cerca de 88%

*Pankaj Ghemawat es Jaime and Josefina Chua Tiampo Professor de Administración de Empresas en Harvard Business School, en Boston. Es el autor de “La estrategia olvidada” (HBR Noviembre 2003).*

## Comercio: ¿Regional o global?

En muchas partes del mundo, el comercio intrarregional creció establemente como porcentaje del comercio total de la región, durante la segunda mitad del siglo 20. Por ejemplo, en 1958, cerca de 35% del comercio en Asia y Oceanía se dio entre países en esa región geográfica. En 2000, la proporción era de más de 50%. Globalmente, la proporción de comercio al interior de las regiones ha crecido de cerca de 47% a 55%, entre 1958 y 2000. La única caída importante ocurrió en Europa Oriental, pero ello se explica por el colapso del comunismo. En general, las cifras indican que la creciente integración económica mediante el comercio internacional ha estado acompañada de una creciente regionalización, en vez de lo contrario.



Fuente: Naciones Unidas, *International Trade Statistics Yearbooks*, 1958 a 2000.

de las multinacionales más grandes del mundo derivan al menos 50% de sus ventas –el promedio medido es de 80%– de sus regiones de origen. Apenas 2% –nueve compañías– derivan 20% o más de sus ventas de cada uno de los miembros de la tríada compuesta por Norteamérica, Europa y Asia.

Al centrarnos en las grandes empresas con presencias regionales relativamente amplias –semejantes al 12% más alto de la muestra anterior–, encontramos que incluso en este caso las interacciones competitivas están a menudo enfocadas regionalmente. Considere el caso de la industria de fundición de aluminio. Como vemos en el recuadro “Industria: ¿Regional o global?”, en los últimos diez años el sector ha experimentado un aumento en la concentración, medida según el índice Herfindahl (un indicador estándar de concentración sectorial; cuanto más alto el índice, mayor es la participación de mercado de las empresas más grandes). Pero ese aumento en la con-

centración revierte menos de la mitad de la caída de los 20 años anteriores, o cerca de un décimo del declive experimentado desde 1950. En contraste, la concentración en Norteamérica se ha doblado en los últimos 10 años, luego de mantenerse más o menos estable durante los 20 años previos. Patrones similares aparecen en una gama de otros sectores: computadoras personales, cerveza y cemento, por nombrar sólo a tres. En otras palabras, las regiones son muchas veces el nivel en el cual los oligopolios globales tratan de construir posiciones neurálgicas.

Veamos ahora en detalle el menú de estrategias regionales desde el cual su empresa puede elegir.

### El menú de estrategias regionales

En términos generales, las estrategias regionales se pueden clasificar en cinco tipos, cada uno con fortalezas y debilidades distintas. He ordenado las estrategias de acuerdo a

su complejidad relativa, comenzando con la más simple, pero eso no significa que las empresas progresen necesariamente a través de las estrategias a medida que se desarrollan. Mientras algunas compañías podrían, en efecto, adoptar las estrategias en el orden en que las presento, otras puede que abandonen estrategias más avanzadas a favor de otras más simples: los buenos negocios consisten en esforzarse por maximizar el valor y no la complejidad. Con frecuencia, las empresas capaces usarán simultáneamente elementos de varias estrategias.

**La estrategia de base de origen.** Con la excepción de las pocas compañías que prácticamente nacieron globales, como las de servicios de software en India, por lo general las empresas inician su expansión internacional atendiendo a mercados extranjeros vecinos desde su base de origen, localizando toda su I&D y, generalmente, su fabricación en el país de origen. La base de origen es donde todavía se enfoca el grueso de las empresas del *Fortune* Global 500. Incluso las empresas que desde

mente desde el centro español a otras regiones, porque los costos de embarques aéreos expeditos comprometen el posicionamiento de bajo precio de la empresa. De manera más general, la presencia de cualquier factor que colapse la distancia *al interior* de la región local (como las redes de suministro energético regionales) empujará a las empresas a favorecer una estrategia de base de origen en una sola región.

Para algunas empresas, la “región” que puede ser atendida desde la base de origen en realidad es el globo. El gigante coreano Samsung, que opera en el negocio altamente globalizado de los chips de memoria, tiene una de las distribuciones de alcance global más equilibradas de las que posee cualquier empresa grande. Y sin embargo, considera que la ubicación de la mayor parte de su I&D y producción en un solo lugar en Corea del Sur es una de sus ventajas competitivas clave. Los costos de transporte son tan bajos en relación al valor del producto que la concentración geográfica –que permite rápidas interacciones e

## El aumento del comercio en la segunda mitad del siglo 20 fue impulsado más por la actividad **al interior de las regiones** que entre regiones.

entonces se han cambiado a estrategias regionales más complejas, dependen de una estrategia de base de origen –en el nivel regional– por períodos largos. Así, durante décadas, las ventas internacionales de Toyota provenían exclusivamente de las exportaciones directas. Y algunas empresas que sí dan el paso, finalmente vuelven a una estrategia de base de origen: así lo hizo GE en los productos electrodomésticos y Bayer en los farmacéuticos.

No obstante, para otras empresas el foco en la región de origen no es un asunto de omisión o de involución, sino que la estrategia deseada a largo plazo. Considere el caso de Zara, la compañía de modas española. En un ciclo que demora de dos a cuatro semanas, Zara diseña y produce los artículos cerca de su centro de fabricación y logística en el noroeste de España y luego los envía por camión a los mercados de Europa Occidental. Esta respuesta rápida le permite a la empresa producir lo que se está vendiendo durante una temporada de modas, en vez de comprometerse a comercializar antes de que ésta se inicie. Hasta ahora, el mayor atractivo para los clientes y la reducida incidencia de las bajas de precios han compensado en exceso los costos adicionales de producir en Europa, en lugar de hacerlo en Asia.

Como ilustra el ejemplo de Zara, las estrategias de base de origen funcionan bien cuando las economías de la concentración sobrepasan las economías de la dispersión. Los artículos sensibles a la moda no viajan fácil-

iteraciones entre I&D y producción– predomina por sobre la dispersión geográfica, incluso a nivel global.

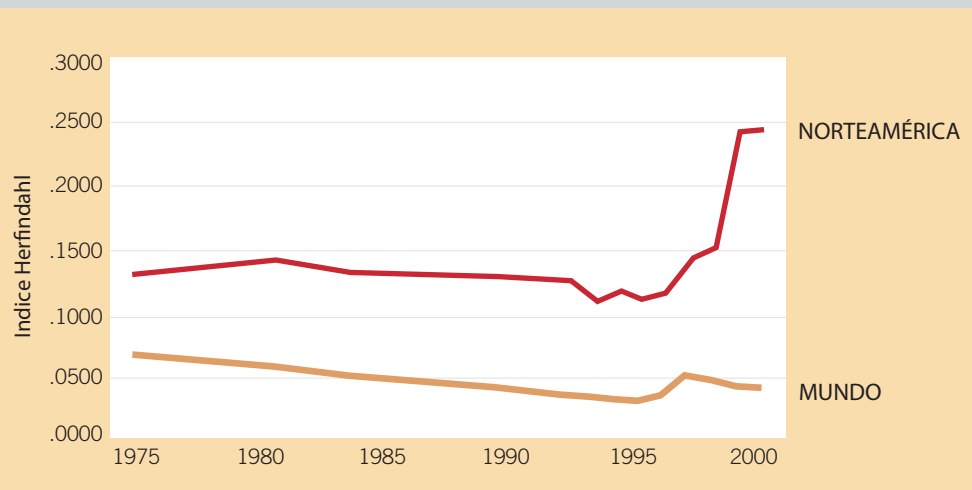
Pero casos como el de Samsung son escasos. Normalmente, hacer negocios eficazmente desde la base de origen confina a una empresa a su región local. En consecuencia, las mayores amenazas para las empresas que persiguen una estrategia de base de origen son quedarse sin espacio para crecer o ser incapaces de cubrir adecuadamente los riesgos. El crecimiento dentro de Europa pronto será un problema para Zara. Y el riesgo ya ha surgido como una preocupación importante: al momento de escribir este artículo, la aguda caída del dólar frente al euro ha elevado los costos de producción de Zara en relación a competidores que dependen en mayor grado de las importaciones provenientes de Asia denominadas en dólares.

**La estrategia de portafolio.** Esta estrategia implica establecer o adquirir operaciones fuera de la región de origen que reporten directamente a la base de origen. Por lo general, es la primera estrategia que adoptan las empresas que buscan establecer una presencia fuera de los mercados que pueden atender desde la base de origen. Las ventajas de este enfoque incluyen un crecimiento más rápido en las regiones que no son de origen, posiciones en el lugar de origen que generan grandes cantidades de efectivo, y la oportunidad de promediar las convulsiones y ciclos económicos entre las regiones.

## Industria: ¿Regional o global?

En muchos sectores “globales”, la competencia se despliega en un nivel regional. El cuadro mide la concentración en el sector de fundición de aluminio, como un indicador que resume la distribución de las participaciones de mercado existentes en él. La medición usada es el índice Herfindahl, que señala el grado de fragmentación del sector (muchas empresas de tamaño pequeño a mediano se dividen la mayor parte del negocio) o de concentración (pocos actores controlan la mayor parte del negocio). Mientras más alto es el índice, mayores son las participaciones de mercado de las empresas más grandes. Como muestra el cuadro, el nivel de competencia global era relativamente plano de 1975 a 2000, mientras que, durante ese período, la concentración en Norteamérica aumentó drásticamente.

### Concentración en la industria de fundición de aluminio



Fuente: Fariborz Ghadar, Center for Global Business Studies, Penn State University.

Un buen ejemplo de una estrategia de portafolio exitosa lo brindan las inversiones iniciales de Toyota en Estados Unidos. Éstas parecían estar unidas por poco menos que el deseo de establecer una presencia de fabricación en el mercado externo más importante de la empresa. Lo que evitó que este enfoque destruyera valor fue la inconfundible ventaja competitiva de Toyota: el celebrado Sistema de Producción Toyota (TPS, por sus siglas en inglés), que fue desarrollado y aún funciona mejor en Japón, pero podía ser aplicado en las fábricas de EE.UU.

Aunque la estrategia de portafolio es conceptualmente simple, toma tiempo implementarla, en especial si una empresa intenta expandirse de forma orgánica. A Toyota le tomó más de una década establecerse en Norteamérica, un proceso que partió con un joint venture con General Motors, a principios de los 80. Para un fabricante

de automóviles que carece de una ventaja como el TPS, la construcción orgánica de una presencia significativa en una nueva región podría tomar bastante más tiempo. Desde luego, las empresas pueden crear más rápido un portafolio regional mediante adquisiciones, pero incluso eso puede implicar una década o más. Cuando a mediados de los años 80 Jack Welch puso en marcha la iniciativa de globalización de GE, apuntó a la expansión en Europa y otorgó a un asesor de confianza, Nani Beccalli, amplias facultades para realizar acuerdos. Gracias a las adquisiciones de Beccalli, GE construyó una fuerte presencia en Europa, pero el proceso de reunir un portafolio regional duró hasta principios del nuevo milenio.

Las empresas que adoptan una estrategia de portafolio a menudo tienen dificultades para lidiar con rivales en regiones que no son las de origen. Esto se debe en gran parte a que las estrategias de portafolio ofrecen un al-

cance reducido para permitir que las consideraciones regionales –en oposición a las locales o globales– influyan en lo que ocurre en terreno a nivel local. De hecho, tal fue precisamente la experiencia de GE, cuyos negocios europeos reportaban a las oficinas corporativas globales en Estados Unidos y eran dirigidos por supuestos “líderes globales”, la mayoría estadounidenses que nunca habían vivido o trabajado en el extranjero. Mientras tanto, la mayoría de los competidores más difíciles de GE en sus negocios no financieros eran compañías europeas que conocían su terreno crecientemente regionalizado y estaban preparadas para competir agresivamente en ese lugar. Durante una conversación en Harvard Business School en 2002, Immelt describió los resultados: “Pienso que hoy damos lástima en Europa”.

**La estrategia de hub o centro neurálgico.** Las empresas que buscan agregar valor en el nivel regional frecuentemente comienzan con la adopción de esta estrategia. Originalmente articulada por el consultor de McKinsey, Kenichi Ohmae, una estrategia de hub involucra el establecimiento de sedes regionales, o centros neurálgicos, que brindan una variedad de recursos y servicios compartidos a las operaciones locales (países). La lógica es que estos recursos podrían ser difíciles de justificar para cualquier país, pero las economías de escala u otros factores podrían hacerlos prácticos desde una perspectiva internacional.

Las estrategias de hub a menudo involucran transformar una operación en el extranjero en una unidad independiente. Por ejemplo, a principios de los años 90, Toyota comenzó a producir un número limitado de modelos locales exclusivos en sus plantas en el extranjero –antes un tabú–, indicando de ese modo su intención de establecer organizaciones completas en cada una de sus regiones. Así, estas plantas comenzaron a funcionar como hubs regionalmente diferenciados, cada uno con su propia plataforma, cuyos productos eran diseñados para ser vendidos dentro de la región.

En su forma más pura, una estrategia de hub es simplemente una versión multirregional de la estrategia de base de origen. Por ejemplo, si Zara fuera a agregar un segundo hub, digamos, en Asia, mediante el establecimiento de una operación en China para atender a todo el mercado asiático, pasaría de estar basada en el lugar de origen a tener hubs multirregionales. Por lo tanto, algunas de las mismas condiciones que favorecen una estrategia de base de origen también favorecen los hubs. Además habría que advertir que múltiples hubs pueden ser muy independientes entre sí; mientras más difieran las regiones en sus requerimientos, más débil es la justificación de los hubs para que compartan recursos y políticas.

Una oficina corporativa regional puede ser vista como una versión minimalista de una estrategia de hub. Cuando la Comisión Europea bloqueó la fusión de GE con Honeywell, la empresa sintió la necesidad de desti-

## No basta con una sede regional

Muchas empresas con ambiciones globales explícitas han reaccionado a la regionalización de la economía mundial, mediante el establecimiento de un conjunto de oficinas corporativas regionales. De hecho, este tipo de respuesta organizacional también ha sido el foco de la mayor parte de la literatura de gestión sobre regiones. Por ejemplo, Michael Enright ha descrito, en recientes artículos publicados en la *Management International Review*, las funciones desempeñadas por los centros de gestión regionales. Pero enfocarse en las oficinas corporativas regionales, o en cualquier otra estructura organizacional, como el objeto de interés primordial es un poco como enfocarse en el maletín y no en su contenido. Sin un sentido claro de cómo se supone que una estructura regional agregará valor, es imposible especificar lo que la estructura debería tratar de lograr. Una empresa sin oficinas corporativas regionales aún podrá usar a las regiones como los ladrillos de su estrategia general, y una empresa con muchas oficinas corporativas regionales puede que todavía no tenga una estrategia regional claramente articulada. En otras palabras, tener oficinas corporativas regionales no significa que usted tenga realmente una estrategia regional.

nar más infraestructura y recursos corporativos a Europa, en parte para atraer, desarrollar y retener a los mejores empleados europeos, y en parte para adoptar un rostro más europeo debido a razones políticas. Por lo tanto, en 2001, GE se cambió de una estrategia de portafolio a una estrategia de hub, mediante el establecimiento en Europa de una casa matriz regional, incluyendo un CEO para GE Europe. La empresa prosiguió en 2003, estableciendo una organización paralela en Asia.

Sin embargo, el impacto de la sede regional típica es limitado por su foco en las funciones de apoyo y sus débiles vínculos con las actividades operacionales. Por ejemplo, los presidentes regionales de Wal-Mart International desempeñan un rol de comunicación y monitoreo, pero su influencia sobre la estrategia y la asignación de recursos parece ser principalmente personal. En todo caso, una sede regional es rara vez un fundamento suficiente para una estrategia regional, aun cuando puede que sea parte necesaria de ella (vea el recuadro “No basta con una sede regional”).

El desafío al ejecutar una estrategia de hub es lograr el equilibrio correcto entre la personalización y la estandarización. Las empresas demasiado sensibles a las variaciones interregionales arriesgan añadir demasiados costos o sacrificar demasiadas oportunidades para compartir costos entre regiones. En consecuencia, pueden



ser vulnerables a los ataques de empresas que adoptan un enfoque más estandarizado. Por otra parte, las compañías que intentan estandarizar entre hubs regionales –y que al hacerlo sobreestiman el grado de atributos comunes entre región y región– son vulnerables a la competencia de actores locales. Es el caso de Dell, cuyos productos son relativamente estandarizados entre sus operaciones regionales, y que se ha visto obligada a modificar sus planes en China para responder a compañías locales que compiten agresivamente en costos, mediante la producción de artículos menos sofisticados y de más baja calidad.

**La estrategia de plataforma.** Como hemos visto, los hubs reparten los costos fijos entre países al interior de una región. Las plataformas interregionales van un paso más allá, repartiendo los costos fijos entre regiones. Tienden a ser particularmente importantes para las actividades de trastienda que pueden brindar economías de escala y de alcance. Por ejemplo, la mayoría de los fabricantes de automóviles importantes están tratando de reducir el número de plataformas básicas que ofrecen

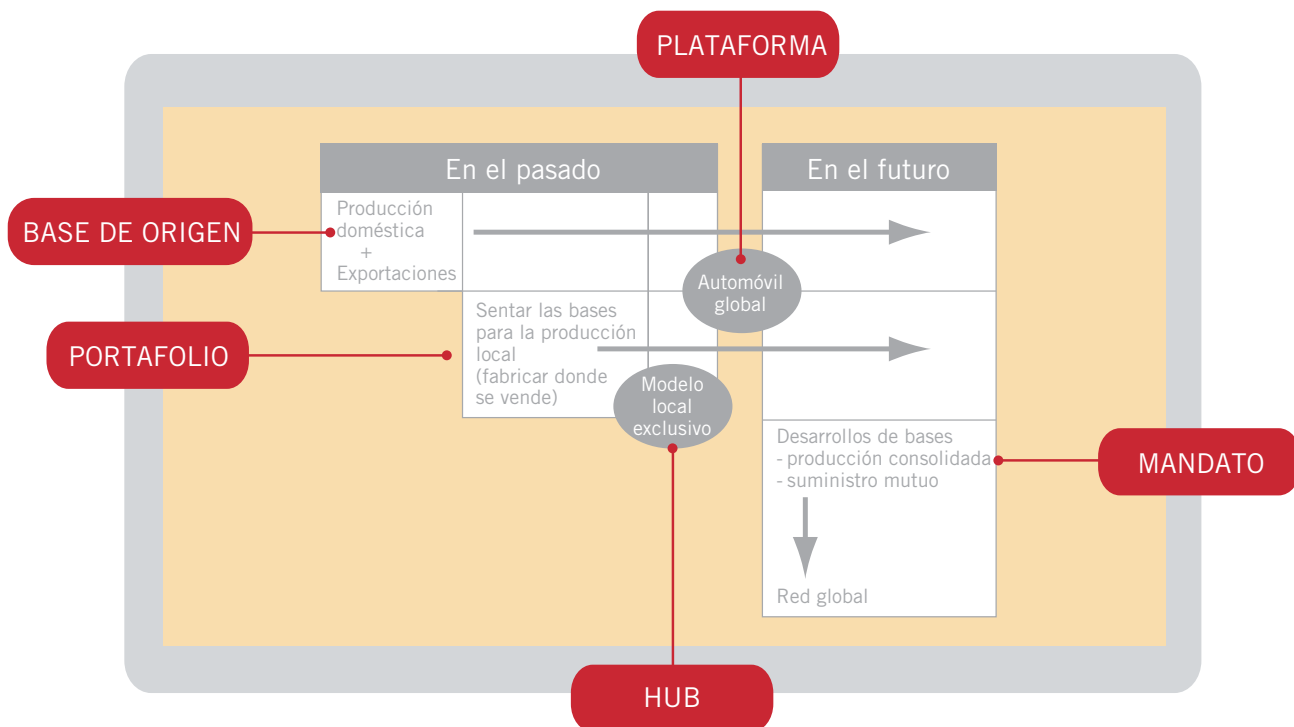
en todo el mundo, con el objeto de alcanzar mayores economías de escala en diseño, ingeniería, administración, abastecimiento y operaciones. Bajo este espíritu, Toyota ha reducido el número de sus plataformas de 11 a seis, y ha invertido en marcas de autos globales como el Camry y el Corolla.

Es importante reconocer que la idea detrás de constituir plataformas *no* es reducir la variedad de productos en oferta, sino que brindar variedad de forma más eficaz en costos, permitiendo la personalización por encima de plataformas comunes, diseñadas explícitamente para la adaptabilidad. De ahí que las estrategias de plataformas sean prácticamente invisibles para los clientes de una empresa. La constitución de plataformas se topa con dificultades cuando los ejecutivos llevan la estandarización demasiado lejos.

Volvamos a la industria de automóviles. Sir Nick Scheele, director de operaciones saliente de Ford, señala: “La barrera más grande a la globalización [en el sector de automóviles]... es el costo relativamente bajo de los combustibles para motores en Estados Unidos. Existe una tre-

## La fórmula Toyota

Este gráfico es una reproducción casi exacta de una lámina presentada a inversionistas de Toyota en un evento informativo realizado en Nueva York en septiembre de 2004. El único cambio que he hecho ha sido etiquetar la lámina para destacar cómo los diversos elementos identificados en la estrategia de Toyota corresponden a las cinco estrategias descritas en este artículo. La “red global” de Toyota, la cual combina todos los demás enfoques, puede ser considerada una sexta estrategia.



Usado con permiso de Toyota Motor Corporation.

menda disparidad entre EE.UU. y... el resto del mundo, y esto crea una disparidad concomitante en... la característica más fundamental de los vehículos: tamaño y poder". Esta realidad es precisamente la que Ford ignoró con su programa Ford 2000. Descrito por un analista como la mayor fusión de empresas de la historia, Ford 2000 buscaba combinar las operaciones regionales de Ford –principalmente Norteamérica y Europa– en una sola operación global. Este intento de reducir la duplicación entre las dos regiones generó una enorme confusión interna y destruyó en gran parte la organización europea de Ford. Las capacidades de desarrollo de productos regionales fueron sacrificadas, y productos sin atractivo que estaban comprometidos fueron introducidos en un mercado poco receptivo. El resultado: cerca de US\$ 3.000 millones en pérdidas en Europa durante el 2000, y una caída en la participación de mercado de 12% a 9%.

**La estrategia de mandato.** Esta prima de la estrategia de plataforma se enfoca en las economías de *especialización* así como en las de escala. Las empresas que adoptan esta estrategia le otorgan a ciertas regiones amplios mandatos para suministrar productos específicos o desarrollar roles particulares para toda la organización. Por ejemplo, el proyecto Innovative International Multi-purpose Vehicle (IMV) de Toyota canaliza motores y transmisiones manuales para camionetas, vehículos todoterreno y furgones, desde las plantas asiáticas a cuatro centros de ensamblaje ubicados en ese continente, América Latina y África. Posteriormente, los envía a casi todos los mercados más importantes del mundo, con la excepción de EE.UU., donde ese tipo de vehículos es más grande. A su vez, Whirlpool se abastece de la mayoría de sus aparatos de cocina pequeños de India, y un grupo de empresas globales están en proceso de ampliar los mandatos de sus operaciones de producción en China.

Así como ocurre con las plataformas, por lo general el alcance de los mandatos aumenta con el grado de estandarización de productos en el mundo, aun cuando la estrategia de mandatos involucre despliegues de recursos enfocados en los niveles regionales y locales. Pero los mandatos interregionales pueden ser establecidos en algunos negocios que pueden permitirse poco espacio para plataformas convencionales. Por ejemplo, las firmas globales en consultoría, ingeniería, servicios financieros y otros sectores de servicios con frecuencia poseen centros de excelencia que son reconocidos como depósitos de destrezas y conocimientos específicos, y están encargados de hacer que ese conocimiento esté disponible para el resto de la firma. Estos centros suelen estar concentrados en un solo lugar, en torno a un individuo o a un pequeño grupo de personas, y es por ello que tienen mandatos geográficos mucho más amplios que sus presencias geográficas.

Desde luego, existen varios riesgos asociados con la asignación de mandatos amplios a locaciones específicas.

Primero, estos mandatos pueden posibilitar que intereses locales, nacionales o regionales influyan en exceso sobre la estrategia general de una empresa y que incluso se apropien de ella: más de una firma de servicios profesionales puede ser citada en este contexto. Segundo, los mandatos amplios no pueden manejar las variaciones en las condiciones locales, nacionales o regionales, razón por la cual el mandato prácticamente global de las plantas de motores y transmisiones de camionetas de Toyota excluye a Estados Unidos. Finalmente, llevar el grado de especialización a los extremos puede crear inflexibilidad: una empresa que produce basada en mandatos globales, podría verse afectada en todo el mundo, debido a una disrupción ocurrida en un solo lugar.

El lector habrá advertido que Toyota figura como ilustración en todas las descripciones precedentes. Esto se debe a que Toyota brinda quizás el ejemplo más convincente y completo de cómo la aplicación eficaz de estrategias regionales puede producir una empresa poderosa. El éxito es evidente: en 2004, Toyota sobrepasó a Ford como el segundo mayor fabricante de automóviles del mundo y está lista para superar a General Motors en los próximos dos o tres años. El recuadro "La fórmula Toyota" reproduce una lámina que la empresa usa para sintetizar la evolución de su estrategia. En ella se aprecia que Toyota no sólo ve la estrategia a través de un lente regional, sino que ha pasado por todas las estrategias que he descrito.

Otro aspecto interesante del caso de Toyota es que los nuevos modos de creación de valor a nivel regional han complementado a los viejos, en lugar de reemplazarlos. Aunque Toyota se ha movido más allá de una base de fabricación japonesa (la estrategia de base de origen), las exportaciones desde las instalaciones de fabricación japonesas al resto del mundo siguen representando más de un cuarto del volumen de la empresa y una parte significativamente más grande de sus utilidades. Fuera de las dos regiones en las que tiene posiciones fuertes –Este y Sudeste Asiático y Norteamérica–, Toyota todavía mantiene un enfoque de portafolio. En términos de hubs regionales, la elección de un especialista en producción y abastecimiento para suceder a Fujio Cho como presidente indica un compromiso mayor por transplantar el Sistema de Producción Toyota desde Japón a los centros de producción más nuevos, en un momento en que la producción en el extranjero se fortalece rápidamente. Pero aun cuando sus hubs ganen en solidez, Toyota continúa reduciendo sus plataformas de producción y persigue una especialización adicional a través de mandatos interregionales. El proyecto IMV antes descrito juega un rol crucial en los tres aspectos.

El cuadro que surge no es el de Toyota pasando a través de las diversas estrategias regionales una a una, sino el de una empresa que trata de cubrir todas las bases. Incluso se podría sostener que la aplicación de las cinco

## ¿Es adecuada una estrategia regional para su empresa?

Antes de seguir con el siguiente artículo de esta edición, tómese algunos minutos para completar este breve cuestionario. Primero, marque una opción para cada una de las siguientes ocho categorías. Luego complete la puntuación. Otórguese -1 por cada respuesta "a", 0 por cada "b" y 1 por cada respuesta "c". Luego, sume las cifras. Una puntuación positiva podría indicar una urgente necesidad de una estrategia en el nivel regional. Cuanto más alto el puntaje, mayor es su necesidad.

Desde luego, este tipo de cuestionario no es un sustituto para analizar en detalle la situación de su empresa y las opciones de regionalización. Pero si los resultados lo impulsan a revisar con más cuidado su estrategia regional, el ejercicio habrá valido la pena.

**PUNTUACIÓN:** -1 por cada respuesta (a)  
0 por cada respuesta (b)  
1 por cada respuesta (c)

estrategias regionales representa en sí misma una nueva forma de estrategia –la “red global” en la lámina de Toyota–, donde varias operaciones regionales interactúan entre sí y con el centro corporativo en múltiples formas y niveles.

Desde luego, la habilidad de Toyota para emplear un mix complejo de estrategias regionales con el objeto de crear valor es inseparable de la ventaja competitiva básica de la compañía: la capacidad del TPS de producir automóviles confiables y de alta calidad a bajos costos. Sin esta ventaja fundamental, algunos de los intentos de coordinación de Toyota se hundirían en un mar de tinta roja.

### Definir sus regiones

A medida que las empresas consideran los riesgos y oportunidades de las diversas estrategias regionales, también deben esclarecer lo que quieren decir con la palabra “región”. Hasta ahora he soslayado una definición, aunque la mayoría de mis ejemplos implican una perspectiva continental. Mi meta no es ser elusivo, sino evitar tener que restringir las estrategias a una escala geográfica específica. Particularmente, en el caso de países grandes, la lógica de las estrategias puede aplicarse a las regiones intranacionales así como a las internacionales. Por ejemplo, las compañías petroleras consideran que el mercado de la gasolina en Estados Unidos está compuesto de cinco regiones diferentes. Otros mercados grandes en los cuales los costos de transporte son relativamente altos en relación al valor del producto, como el cemento en Brasil o la cerveza en China, pueden ser desagregados de manera similar.

#### PRESENCIA DE LA EMPRESA

Número de países con operaciones significativas	PUNTAJE
a. 1–5	
b. 6–15	
c. >15	_____
<b>Porcentaje de ventas de la región de origen</b>	
a. >80%	
b. 50%–80%	
c. <50%	_____

#### ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

<b>Objetivo de la dispersión interregional</b>	
a. Disminuir	
b. Mantener	
c. Aumentar	_____
<b>Número de bases de agregación (o agrupación) a perseguir</b>	
a. 1	
b. 2	
c. >2	_____

#### VÍNCULOS ENTRE PAÍSES

<b>Porcentaje del comercio que es intrarregional</b>	
a. <50%	
b. 50%–70%	
c. >70%	_____
<b>Porcentaje de la inversión extranjera directa que es intrarregional</b>	
a. <40%	
b. 40%–60%	
c. >60%	_____

#### CONSIDERACIONES COMPETITIVAS

<b>Diferencias de rentabilidad entre regiones</b>	
a. Pequeñas	
b. Corto plazo	
c. Largo plazo	_____
<b>Estrategias de los competidores claves</b>	
a. Desregionalización	
b. Sin cambios	
c. Regionalización	_____

#### PUNTUACIÓN TOTAL \_\_\_\_\_

El punto general es que las estrategias regionales pueden ser interpretadas en diferentes niveles geográficos. Determinar el nivel (global, continental, subcontinental, nacional, intranacional o local) en el cual la escala está más estrechamente ligada a la rentabilidad, es a menudo una guía útil para determinar qué constituye una región. Dicho de otro modo, la economía mundial está compuesta de muchas capas geográficas sobrepuestas –desde lo local a lo global– y la idea no es enfocarse en una capa, sino que en muchas. Hacerlo de esa forma fomenta la flexibilidad, al ayudar a las empresas a adaptar las ideas sobre las estrategias regionales a distintos niveles de análisis geográfico.

Además de reconsiderar lo que podría constituir una región geográfica, es posible imaginar un enfoque aún más creativo y redefinir la distancia –y las regiones– según dimensiones no geográficas: culturales, administrativas y políticas, y económicas. En ocasiones, la agregación en torno a dimensiones no geográficas seguirá implicando un foco en regiones geográficamente contiguas. Por ejemplo, Toyota agrupa a los países según las áreas de libre comercio existentes y las esperadas. Otras veces, sin embargo, estas definiciones resultarán en regiones que no son geográficamente compactas. Por ejemplo, tras realizar sus primeras inversiones extranjeras en España, la empresa mexicana de cementos Cemex creció durante el resto de los años 90 mediante la agregación en torno a la dimensión económica; esto es, mediante la expansión hacia mercados que estaban emergiendo, como su base de origen mexicana. Esta estrategia creó el llamado anillo de oro gris: mercados en desarrollo que en su mayoría caían dentro de una franja que circundaba el globo justo al norte del ecuador, formando una región geográficamente contigua pero dispersa.

En ocasiones, las partes de una región ni siquiera son contiguas. España, por ejemplo, puede ser vista como más “cercana” a Latinoamérica que Europa, debido a sus antiguos vínculos de colonia-colonizador. Entre 1997 y 2001, 44% de un fuerte aumento en la IED española se dirigió a América Latina, unas 10 veces la participación de América Latina en la IED mundial. Si bien Europa constituía una economía regional más grande fue empujada a un segundo lugar como destino de los capitales españoles.

Finalmente, es importante recordar que la definición de “región” puede cambiar en respuesta a las condiciones de mercado y, de hecho, a las propias decisiones estratégicas de una empresa. Al atender el mercado estadounidense desde Japón, en sus inicios Toyota consideró implícitamente que ese mercado estaba en la periferia de su propia región. La costa oeste de Norteamérica era de fácil acceso por mar, Estados Unidos quería ayudar a despegar a la economía japonesa, y el negocio de la empresa en ese lugar era muy pequeño en relación a su negocio doméstico. Pero a medida que crecieron las ventas estadounidenses de Toyota, las presiones políticas aumentaron la distancia política y administrativa entre los dos países y se hizo

evidente que Toyota debía mirar a Estados Unidos como parte de su propia región independiente.

Las empresas de avanzada están comenzando a lidiar con estos problemas de definición. Por ejemplo, compañías en sectores tan diversos como materiales de construcción, productos forestales, equipos de telecomunicaciones y productos farmacéuticos han invertido considerablemente en modernas tecnologías de mapeo, usando innovaciones tales como mejores técnicas de agrupación, mejores indicadores para análisis de redes e información ampliada sobre atributos bilaterales, multilaterales y unilaterales de países. Esto con el fin de visualizar nuevas definiciones de regiones. Como mínimo, este tipo de mapeo estimula la creatividad.

## Enfrentar el desafío organizacional

Como he advertido, la implementación de las estrategias regionales puede tomar bastante tiempo. Un motivo profundamente asentado de esto es que las estructuras existentes de una organización pueden estar desalineadas –e incluso en oposición– con una estrategia regional impuesta. Entonces, la pregunta que surge es cómo entrelazar de mejor forma estas estrategias con las estructuras existentes de una empresa, en especial cuando los actores organizacionales establecidos tienen a su mando la mayor parte del poder.

Para algunas pistas, considere el caso de Royal Philips Electronics, la cual ha sido una empresa internacional durante prácticamente toda su historia de 114 años. La saga de Philips no sólo apunta a los desafíos de alineamiento, sino que también nos recuerda que la regionalización es rara vez una marcha triunfal desde la base de origen a las plataformas o mandatos interregionales.

A partir de los años 30, Philips evolucionó hacia un sistema federal de organizaciones nacionales en gran medida autónomas, presididas por un cuadro de 1.500 ejecutivos expatriados de elite que favorecían el enfoque orientado a países. Sin embargo, durante los años 60 y 70, a medida que surgió la competencia de empresas japonesas, más centralizadas, con menor cantidad de plantas y de mayor tamaño, se hizo más costoso mantener esta estructura altamente localizada. Philips respondió mediante la instalación de una organización matricial –con países y divisiones de productos– y pasó cerca de dos décadas tratando, sin mucho éxito, de reequilibrar la matriz, reorientándola desde los países hacia las divisiones de productos. Finalmente, en 1997, el CEO Cor Boonstra eliminó la dimensión geográfica de la matriz como una forma de obligar a la organización a alinearse en torno a las divisiones de productos globales.

Dada esta larga y en ocasiones dolorosa historia, para los actuales abogados de las estrategias regionales de Philips sería poco realista tratar de derribar la estructura

de división de productos. Los aspirantes a regionalistas deben trabajar al interior de ella. Jan Oosterveld fue entre 2003 y 2004 CEO para Asia-Pacífico, un puesto que se creó luego de que Philips anunciara la combinación en una sola región de dos áreas del Asia-Pacífico. Oosterveld vio que su primera tarea era facilitar el compartir recursos y conocimiento entre las divisiones de productos al interior de la región. Sin embargo, finalmente se propuso desarrollar una estrategia del Asia-Pacífico para la empresa. Así, aunque la nueva estructura regional asiática se ha enfocado inicialmente en coordinar las relaciones gubernamentales, la gestión de cuentas claves, el posicionamiento de marca, las compras conjuntas, y las funciones de apoyo como TI y Recursos Humanos, Oosterveld y otros pueden imaginar un día en que podría otorgarse mucho más poder a las oficinas corporativas regionales en, digamos, Nueva York, Shanghai y Amsterdam, que al nivel corporativo central. Sin embargo, también reconocen que alcanzar ese tipo de estrategia regional podría tomar muchos años.

La consecuencia obvia es que las iniciativas estratégicas pueden ser perseguidas en el nivel regional sólo si algunos derechos de decisión son reasignados, ya sea desde los niveles locales o globales, o desde los otros repositorios de poder al interior de la organización (en el caso de Philips, las divisiones de productos). Pero igual de obvio es que a nadie le gusta ceder poder. El liderazgo desde la cima, orientado a promover una mentalidad de “una sola empresa”, es con frecuencia el único camino para avanzar. Una de las condiciones de Oosterveld para aceptar el empleo en Philips fue que la junta de directores realizara dos veces al año cónclaves regionales, para mostrar su compromiso con la iniciativa regional. Puede que estos cónclaves sean principalmente simbólicos, pero el simbolismo puede bastar.


Philips ha abordado la estrategia regional de forma flexible, estableciendo una amplia variedad de arreglos que toman en cuenta no sólo la estructura existente de la empresa, sino que también las realidades competitivas, región por región. En Norteamérica, por ejemplo, el objetivo principal de Philips sigue siendo reconstruir sus posiciones y lograr niveles de desempeño satisfactorios en el importantísimo mercado estadounidense. Allí, sus actividades están organizadas por entero en torno a las divisiones de productos globales, las cuales, dado el tamaño del mercado y la participación de Philips, se piensa que son capaces de lograr el requisito del foco geográfico.

En Europa, donde Philips está mejor establecida, la empresa ha repensado el rol y el estatus de las grandes operaciones existentes en el país de origen, Holanda, dentro de la estructura regional más amplia. En abril de 2002, cuando Philips anunció planes para crear una superestructura regional en el Asia-Pacífico, también incluyó a Holanda en una región expandida que compren-

día Europa, el Medio Oriente y África. El punto es que las estructuras irregulares o asimétricas (en las cuales algunas regiones parecen ser mucho más grandes que otras) son con frecuencia preferibles a una simetría estéticamente satisfactoria (y en algunos aspectos más simple), del tipo implícitamente evocada por buena parte de la discusión planteada hasta ahora. Incluso Toyota parece estar enfocándose por separado en China, mientras sus demás mercados están agrupados en regiones multinacionales.

•••

Si su empresa tiene una presencia internacional significativa, ya cuenta con una estrategia regional, aún cuando haya llegado a ella por descarte. Pero dada la variedad de estrategias regionales y el hecho de que ningún enfoque es el mejor o el más desarrollado, no existe ningún sustituto para imaginarse cuáles son los caminos de coordinación, en las regiones o entre ellas, que tienen sentido para su empresa. Sin embargo, la adopción de estrategias regionales requiere de flexibilidad, creatividad y un análisis pragmático del cambiante contexto de negocios, todo lo cual toma tiempo y esfuerzo.

En un mundo altamente regionalizado, la estrategia (o estrategias) regional correcta puede generar más valor que el que se puede lograr con aquellas puramente globales o locales. Pero aun así, los enfoques regionales que he examinado puede que no tengan sentido para su empresa. En ese caso, esto es lo que puede llevarse de este artículo: las regiones sólo representan una forma de agregación internacional para alcanzar eficiencias más grandes de lo que sería posible con un enfoque país por país. Otras bases de agregación entre países que han sido implementadas por empresas incluyen productos (las divisiones de productos globales de Philips), canales de distribución (Cisco, la cual usa como su base primordial a sus canales de distribución y socios), tipos de clientes o cuentas globales (muchas empresas de servicios de TI), funciones (la mayoría de las empresas petroleras importantes) y tecnologías (recientemente ABB, antes y después de intentar con algunas de las bases listadas previamente y otras que no lo están). Cada una de estas bases de agregación ofrece, al igual que las regiones, múltiples posibilidades para generar estrategias intermedias entre los niveles locales y globales, mediante la agrupación de elementos. En un mundo que no es enteramente local ni enteramente global, estas estrategias pueden brindar una poderosa ventaja competitiva. 

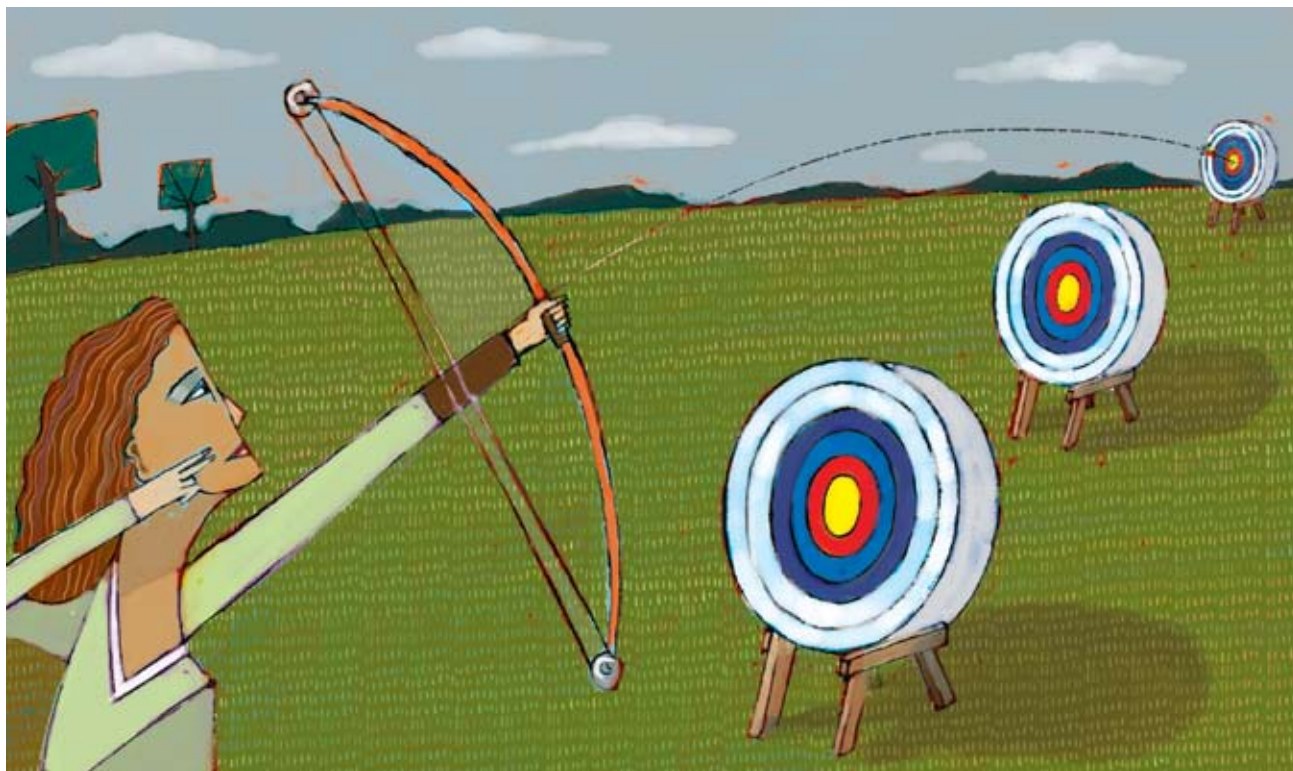
---

1. Para un pensamiento sistemático sobre la distancia cultural, administrativa, geográfica y económica, vea el marco CAGE descrito en mi artículo “Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion” (HBR September 2001).

---

Reimpresión R0512F-E

Para pedidos, vea inserción en Resumen Ejecutivo o [www.hbrl.com](http://www.hbrl.com)



# Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica

por Robert S. Kaplan y David P. Norton

**Nota del editor:** En 1992, el concepto de Balanced Scorecard, creado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, revolucionó el pensamiento convencional sobre la medición del desempeño. Al ir más allá de las mediciones tradicionales del desempeño financiero, el concepto le ha brindado a una generación de ejecutivos una mejor comprensión de lo que sus empresas realmente están haciendo.

Estas mediciones no financieras son tan valiosas porque principalmente predicen desempeño financiero futuro más que sólo reportar lo que ya ocurrió. Este artículo, publicado por primera vez en 1996, describe cómo el Balanced Scorecard puede ayudar a que los altos ejecutivos vinculen sistemáticamente las acciones presentes con las metas futuras, focalizándose en ese lugar donde, en palabras de los autores, “todo está en veremos”.

**A** MEDIDA QUE LAS EMPRESAS ALREDEDOR DEL MUNDO se transforman para una competencia basada en la información, su capacidad para explotar activos intangibles se ha vuelto mucho más decisiva que su capacidad para invertir en activos físicos y administrarlos. Hace varios años, reconociendo este cambio, introdujimos un concepto que llamamos el Balanced Scorecard. El Balanced Scorecard complementaba las mediciones financieras tradicionales con criterios que medían el desempeño desde tres perspectivas adicionales: las de los clientes, los procesos internos de negocios y el aprendizaje y crecimiento (vea el recuadro “Traducir la visión y la estrategia: cuatro perspectivas”). Por lo tanto permitía a las empresas hacer un seguimiento de sus resultados financieros, monitoreando simultáneamente los avances en desarrollar las capacidades y adquirir los activos

intangibles que necesitarían para el crecimiento futuro. El Balanced Scorecard no era un reemplazo de las mediciones financieras; era su complemento.

Recientemente hemos visto a algunas empresas ir más allá de nuestra visión inicial del Balanced Scorecard para descubrir su valor como la piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica. Empleado de esta manera, el Balanced Scorecard aborda una seria deficiencia en los sistemas tradicionales de gestión: su incapacidad para vincular la estrategia de una empresa a largo plazo con sus acciones de corto plazo.

Los sistemas de control operacional y administrativo de la mayoría de las empresas giran en torno a mediciones y objetivos financieros, que guardan poca relación con el avance de la empresa en lograr sus objetivos estratégicos de largo plazo. Así, el énfasis que la mayoría de las empresas pone en los indicadores financieros de corto plazo deja una brecha entre el desarrollo de una estrategia y su implementación.

Los ejecutivos que usan el Balanced Scorecard no tienen que apoyarse en mediciones financieras de corto plazo como los únicos indicadores del desempeño de la compañía. El Balanced Scorecard les permite introducir cuatro nuevos procesos de gestión que, separadamente y en combinación, contribuyen a vincular los objetivos estratégicos a largo plazo con las acciones de corto plazo (vea el recuadro “Gestionar la estrategia: cuatro procesos”).

El primero de los nuevos procesos –traducir la visión– ayuda a los ejecutivos a construir un consenso en torno a la visión y la estrategia de la organización. A pesar de las buenas intenciones de quienes están arriba, las nobles declaraciones acerca de convertirse en “el mejor de su clase”, “el proveedor número uno” o en una “organización empoderada”, no se traducen fácilmente en términos operacionales que entreguen guías de acción útiles a nivel local. Para que las personas actúen según las palabras contenidas en declaraciones de visión y estrategia, éstas deben ser expre-

sadas como un conjunto integrado de objetivos e indicadores, acordados por todos los altos ejecutivos, que describan los impulsores del éxito a largo plazo.

El segundo proceso –comunicar y vincular– permite a los ejecutivos comunicar su estrategia hacia arriba o hacia abajo en la organización y vincularla a los objetivos departamentales e individuales. Tradicionalmente, los departamentos son evaluados según su desempeño financiero, y los incentivos individuales están ligados a metas financieras de corto plazo. El Balanced Scorecard brinda a los ejecutivos una forma de asegurar que todos los niveles de la organización entiendan la estrategia de largo plazo y que tanto los objetivos departamentales como los individuales estén alineados con ella.

El tercer proceso –planificación de negocios– permite a las empresas integrar sus planes de negocios y financieros. Hoy casi todas las organizaciones están implementando una variedad de programas de cambio, cada uno con sus

### **Las visiones y las declaraciones estratégicas nobles no se traducen fácilmente en acciones a nivel local.**

propios defensores, gurús y consultores, y cada uno compitiendo por el tiempo, la energía y los recursos de los altos ejecutivos. A éstos les resulta difícil integrar esas diversas iniciativas para lograr sus metas estratégicas, una situación que conduce a frecuentes decepciones con los resultados de los programas. Pero cuando los ejecutivos utilizan las ambiciosas metas establecidas para mediciones en el Balanced Scorecard como la base para asignar recursos y fijar prioridades, pueden emprender y coordinar sólo aquellas iniciativas que signifiquen avanzar hacia sus objetivos estratégicos de largo plazo.

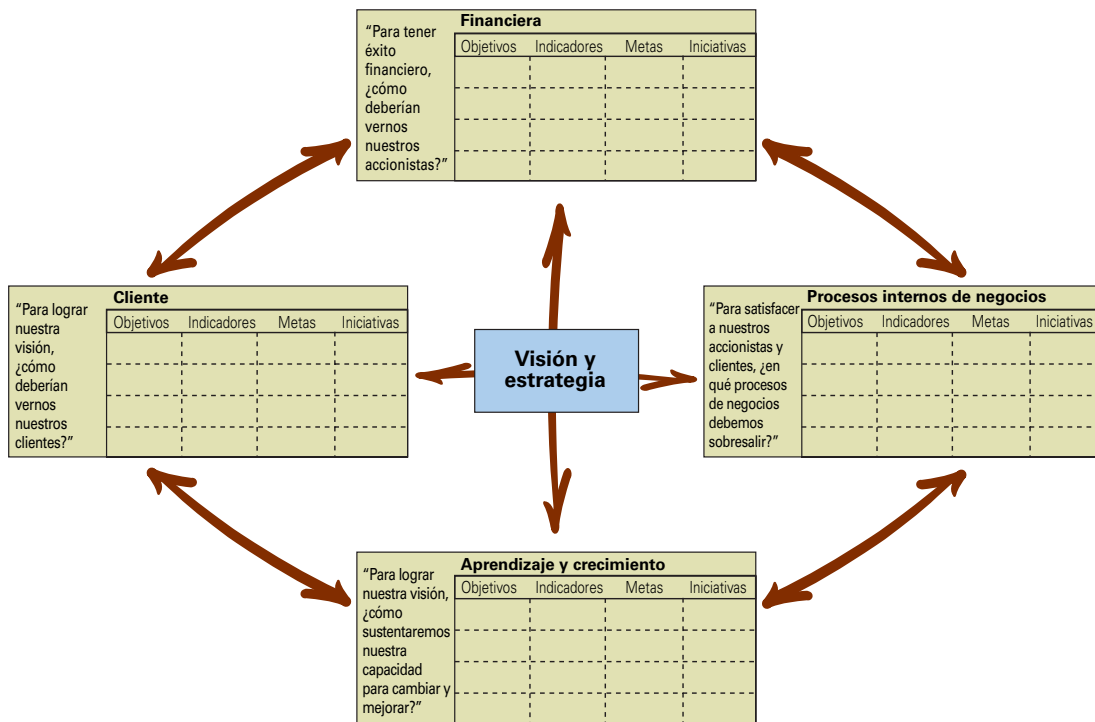
El cuarto proceso –feedback y apren-

dizaje– da a las empresas la capacidad para lo que llamamos aprendizaje estratégico. Los procesos existentes de feedback y revisión se enfocan en si la empresa, sus departamentos o sus empleados individuales han cumplido con sus metas financieras presupuestadas. Con el Balanced Scorecard en el centro de sus sistemas de gestión, una empresa puede monitorear los resultados de corto plazo desde tres perspectivas adicionales –clientes, procesos internos de negocios, y aprendizaje y crecimiento– y evaluar la estrategia a la luz del desempeño reciente. Así, el Balanced Scorecard permite a las empresas modificar sus estrategias para reflejar un aprendizaje en tiempo real.

Ninguna de las más de 100 organizaciones que hemos estudiado, o con las que hemos trabajado, implementó su primer Balanced Scorecard con la intención de desarrollar un nuevo sistema de gestión estratégica. Pero en cada una, los altos ejecutivos descubrieron que el Scorecard entregaba un marco y por lo mismo un foco para muchos procesos cruciales de gestión: fijación de metas departamentales e individuales, planificación de negocios, asignaciones de capital, iniciativas estratégicas, y feedback y aprendizaje. Anteriormente, esos procesos estaban descoordinados y a menudo dirigidos a metas operacionales de corto plazo. Al elaborar el Scorecard, los altos ejecutivos iniciaron un proceso de cambio que ha ido bastante más allá de la idea original de simplemente ampliar los indicadores de desempeño de la empresa.

Por ejemplo, una compañía de seguros –la llamaremos National Insurance– desarrolló su primer Balanced Scorecard para crear una nueva visión de sí misma como una aseguradora especializada. Pero una vez que National empezó a usarlo, el Scorecard permitió al CEO y al equipo de alta dirección no sólo introducir una nueva estrategia para la organización sino también revisar todo el sistema de gestión de la empresa. Posteriormente el CEO informó a los empleados, en una carta dirigida a toda la

## Traducir la visión y la estrategia: cuatro perspectivas



organización, que National usaría desde entonces el Balanced Scorecard y la filosofía que éste representaba para gestionar la empresa.

National desarrolló su nuevo sistema de gestión estratégica, paso a paso, durante 30 meses, en los que cada paso representó una mejora incremental (vea el recuadro "Cómo una empresa desarrolló un sistema de gestión estratégica"). La secuencia iterativa de acciones permitió a

la empresa reconsiderar cada uno de los cuatro nuevos procesos de gestión dos o tres veces antes de que el sistema se estabilizara y se convirtiera en parte integral del sistema general de gestión de National. El CEO pudo así transformar la empresa de manera que todos se enfocaran en lograr los objetivos estratégicos de largo plazo, algo que ningún marco puramente financiero podía hacer.

### Traducir la visión

El CEO de una empresa de ingeniería y construcción, después de trabajar con su equipo de altos ejecutivos durante varios meses en el desarrollo de una declaración de misión, recibió una llamada telefónica de un jefe de proyecto en terreno. "Quiero que sepa", dijo el consternado jefe de proyecto, "que yo creo en la declaración de misión. Quiero actuar en concordancia con ella. Estoy aquí con mi cliente. ¿Qué se supone que debo hacer?"

La declaración de misión, como la

de muchas otras organizaciones, había manifestado una intención de "tener empleados de alta calidad para brindar servicios que sobrepasen las necesidades de los clientes". Pero el jefe de proyecto en terreno, con sus empleados y su cliente, no sabía cómo traducir esas palabras en las acciones apropiadas. La llamada convenció al CEO de que existía una gran brecha entre la declaración de misión y el conocimiento de los empleados sobre cómo sus acciones del día a día podían contribuir a materializar la visión de la empresa.

Metro Bank (no es su nombre verdadero), el resultado de una fusión entre dos competidores, encontró una brecha similar mientras desarrollaba su Balanced Scorecard. El grupo de alta dirección pensó que había llegado a acuerdo sobre la nueva estrategia global de la organización: "Entregar un servicio superior a los clientes objetivo". Investigaciones habían revelado cinco segmentos bási-

Robert S. Kaplan es Marvin Bower Profesor de Desarrollo de Liderazgo en Harvard Business School, en Boston, y presidente del consejo y cofundador de Balanced Scorecard Collaborative, en Lincoln, Massachusetts. David P. Norton es el CEO y cofundador de Balanced Scorecard Collaborative. Son los coautores de cuatro libros sobre el Balanced Scorecard, el más reciente es *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies* (Harvard Business School Publishing, 2006)



cos de mercado entre clientes actuales y potenciales, cada uno de ellos con diferentes necesidades. Sin embargo, mientras formulaban las mediciones para la porción de la perspectiva del cliente en su Balanced Scorecard, se hizo evidente que, aunque los 25 altos ejecutivos coincidían en el enunciado de la estrategia, cada uno tenía una definición diferente de *servicio superior* y una imagen distinta de *clientes objetivo*.

El ejercicio de desarrollar indicadores operacionales para las cuatro perspectivas en el Scorecard del banco obligó a los 25 ejecutivos a clarificar el significado de la declaración de estrategia. Finalmente, acordaron estimular el crecimiento de los ingresos a través de nuevos productos y servicios y también se pusieron de acuerdo en los tres segmentos más deseables de clientes. Desarrollaron mediciones en el Scorecard para los productos y servicios específicos que debían entregarse a los clientes en los segmentos identificados, así como para la relación que el banco debía construir con los clientes de cada segmento. El Scorecard reveló también brechas en las habilidades de los empleados y en los sistemas de información que el banco tendría que cerrar para poder entregar las propuestas de valor seleccionadas a los clientes objetivo. De esta forma, crear un Balanced Scorecard obligó a los altos ejecutivos del banco a llegar a un consenso y luego traducir su visión en términos que tuvieran sentido para las personas que la ejecutarían.

### Comunicar y vincular

“Los diez ejecutivos más altos de la empresa ahora entienden la estrategia mejor que nunca antes. Es una lástima”, se quejaba un alto ejecutivo de una importante compañía petrolera, “que no podamos ponerla en una botella para que todos puedan compartirla”. Con el Balanced Scorecard, esto es posible.

Una empresa con la que trabajamos involucró deliberadamente a tres niveles ejecutivos en la creación de su Balanced Scorecard. El grupo de alta dirección formuló los objetivos financieros y de

clientes. Luego movilizó los talentos y la información en los siguientes dos niveles ejecutivos, haciéndoles formular los objetivos de procesos internos de negocios y de aprendizaje y crecimiento que impulsarían el logro de las metas financieras y de clientes. Por ejemplo, al conocer la importancia de satisfacer las expectativas de los clientes en cuanto a una entrega a tiempo, el grupo más amplio identificó varios procesos internos de negocios –tales como procesamiento de pedidos, programación y cumplimiento– en los cuales la empresa debía sobresalir. Para hacerlo, la compañía tendría que volver a capacitar a los empleados en la primera línea y mejorar los sistemas de información disponibles para ellos. El grupo desarrolló parámetros de desempeño para esos procesos cruciales y para las capacidades del personal y los sistemas.

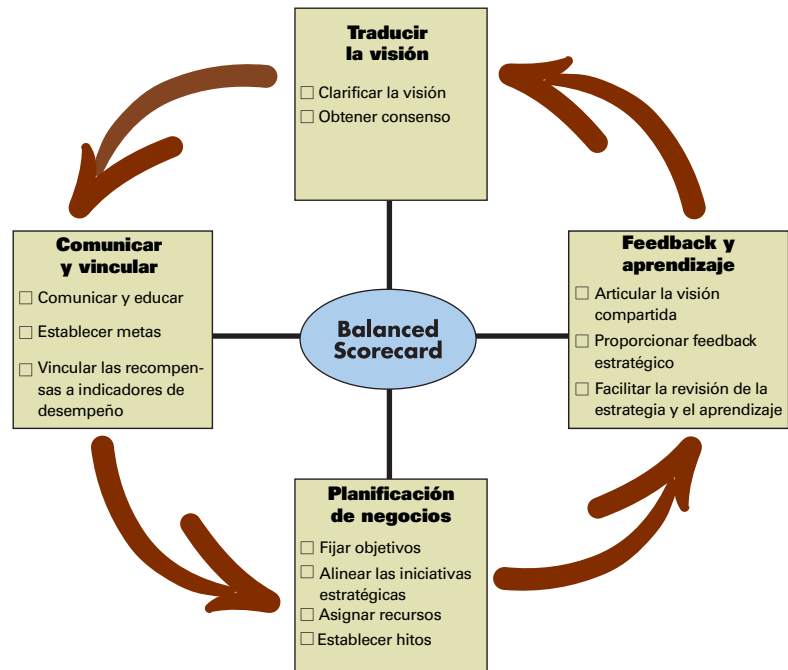
Una participación amplia al crear un Balanced Scorecard toma más tiempo, pero ofrece varias ventajas: información proveniente de un mayor número de ejecutivos es incorporada en los obje-

tivos internos; los ejecutivos adquieren una mejor comprensión de los objetivos estratégicos de la empresa a largo plazo; y esa participación amplia genera un compromiso más fuerte con alcanzar esas metas. Pero lograr que los ejecutivos adhieran al Balanced Scorecard es sólo un primer paso para vincular las acciones individuales a los objetivos corporativos.

El Balanced Scorecard indica a cada persona lo que la organización intenta lograr tanto para los accionistas como para los clientes. Pero para alinear los desempeños individuales de los empleados con la estrategia global, los usuarios del Scorecard generalmente se abocan a tres actividades: comunicar y educar, establecer metas y vincular las recompensas con los indicadores de desempeño.

**Comunicar y educar.** Implementar una estrategia comienza por educar a quienes deben ejecutarla. Mientras que algunas organizaciones optan por mantener su estrategia en reserva, la mayoría cree que debería ser diseminada de arriba hacia abajo. Un programa de

## Gestionar la estrategia: cuatro procesos



## Cómo una empresa desarrolló un sistema de gestión estratégica

**2A Comunicar a los ejecutivos medios:** Los tres niveles ejecutivos más altos (100 personas) se reúnen para conocer y discutir la nueva estrategia. El Balanced Scorecard es el vehículo de comunicación. (meses 4 - 5)

**2B Desarrollar Scorecards en las unidades de negocios:** Utilizando el Balanced Scorecard corporativo como modelo, cada unidad de negocios traduce su estrategia en su propio Scorecard. (meses 6 - 9)

**5 Refinar la visión:** La revisión de los Scorecards de las unidades de negocios identifica varios temas transversales no incluidos inicialmente en la estrategia corporativa. El Balanced Scorecard corporativo es actualizado. (mes 12)

### Marco de tiempo (en meses)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Acciones:</b>												
<p><b>1 Clarificar la visión:</b> Diez miembros de un equipo ejecutivo recién formado trabajan juntos durante tres meses. Se desarrolla un Balanced Scorecard para traducir una visión genérica en una estrategia que se entienda y pueda ser comunicada. El proceso ayuda a generar consenso y compromiso con la estrategia.</p>						<p><b>3A Eliminar las inversiones no estratégicas:</b> El Balanced Scorecard corporativo, al clarificar las prioridades estratégicas, identifica muchos programas activos que no están contribuyendo a la estrategia. (mes 6)</p>			<p><b>4 Revisar los Scorecards de las unidades de negocios:</b> El CEO y el equipo ejecutivo revisan los Scorecards individuales de las unidades de negocios. La revisión permite al CEO participar informadamente en formular la estrategia de las unidades. (meses 9 - 11)</p>			
						<p><b>3B Lanzar programas corporativos de cambio:</b> El Scorecard corporativo identifica la necesidad de programas de cambio transversales entre unidades. Se lanzan mientras las unidades de negocios preparan sus Scorecards. (mes 6)</p>						

comunicación de base amplia permite compartir con todos los empleados la estrategia y los objetivos cruciales que deben cumplirse para que ésta tenga éxito. Acciones puntuales, tales como la distribución de folletos o boletines y la realización de “asambleas”, pueden dar inicio al programa. Algunas organizaciones publican tableros de anuncios que ilustran y explican las mediciones del Balanced Scorecard, y luego los actualizan con resultados mensuales. Otras utilizan software de grupos y boletines electrónicos para distribuir el Scorecard a los escritorios de todos los empleados y alentar el diálogo acerca de las mediciones. El mismo medio permite a los empleados hacer sugerencias para cumplir o superar las metas.

El Balanced Scorecard, como representación de la estrategia de las unidades de negocios, debería ser también

comunicada hacia arriba en la organización: a la sede corporativa y al consejo de administración. Con el Scorecard, las unidades de negocios pueden cuantificar y comunicar sus estrategias de largo plazo a los altos ejecutivos, utilizando un conjunto amplio de indicadores financieros y no financieros vinculados. Una comunicación de este tipo informa a los ejecutivos y al consejo, en términos específicos, que existen estrategias de largo plazo diseñadas para el éxito competitivo. Los indicadores proporcionan además las bases para el feedback y la rendición de cuentas. Cumplir metas financieras de corto plazo no debería constituir un desempeño satisfactorio cuando otras mediciones indican que la estrategia a largo plazo no está funcionando o no está siendo bien implementada.

¿Debería el Balanced Scorecard ser

comunicado más allá de la sala del consejo, a los accionistas externos? Creemos que, a medida que los altos ejecutivos ganen confianza en la capacidad de las mediciones del Scorecard para monitorear el desempeño estratégico y predecir el desempeño financiero futuro, hallarán formas de informar a los inversionistas externos acerca de esas mediciones sin revelar información competitiva sensible.

Skandia, una empresa de seguros y servicios financieros con sede en Suecia, publica un suplemento junto con su reporte anual llamado “El Navegador de Negocios”, que define como “un instrumento para ayudarnos a navegar en el futuro, y de ese modo estimular la renovación y el crecimiento”. El suplemento describe la estrategia de Skandia y los indicadores estratégicos que la empresa utiliza para comunicar y evaluar la es-

**7 Actualizar el plan y el presupuesto de largo plazo:** Se establecen metas a cinco años para cada medición. Las inversiones requeridas para cumplir esas metas son identificadas y financiadas. El primer año del plan quinquenal se convierte en el presupuesto anual. (meses 15 - 17)

**9 Realizar una revisión estratégica anual:** Al inicio del tercer año, la estrategia inicial se ha cumplido y la estrategia corporativa necesita ser actualizada. El comité ejecutivo enumera diez temas estratégicos. Se pide a cada unidad de negocios que formule una posición para cada tema como preámbulo a actualizar su estrategia y Scorecard. (meses 25 - 26)

**13      14      15      16      17      18      19      20      21      22      23      24      25      26**

**6A Comunicar el Balanced Scorecard a toda la empresa:** Al cabo de un año, cuando los equipos ejecutivos se sienten cómodos con el enfoque estratégico, el Balanced Scorecard se difunde a toda la organización. (mes 12 - permanente)

**6B Establecer objetivos de desempeño individual:** Los tres niveles ejecutivos más altos vinculan sus objetivos individuales e incentivos de compensación a sus Scorecards. (meses 13 - 14)

**8 Realizar revisiones mensuales y trimestrales:** Tras la aprobación corporativa de los Scorecards de las unidades de negocios, se inicia un proceso mensual de revisión, suplementado por revisiones trimestrales que se centran más fuertemente en temas estratégicos. (mes 18 - permanente)

Nota: Los pasos 7, 8, 9 y 10 se realizan según un calendario regular. El Balanced Scorecard es ahora una parte rutinaria del proceso de gestión.

**10 Vincular el desempeño de cada empleado al Balanced Scorecard:** Se pide a todos los empleados vincular sus objetivos individuales al Balanced Scorecard. Los incentivos de compensación de toda la organización se vinculan al Scorecard. (meses 25 - 26)

trategia. Entrega también un informe sobre el desempeño de la empresa bajo esos indicadores durante el año. Las mediciones son adaptadas a cada unidad operativa e incluyen, por ejemplo, participación de mercado, satisfacción y retención de clientes, competencias de los empleados, empoderamiento de los empleados e implantación de tecnología.

Comunicar el Balanced Scorecard promueve el compromiso y la responsabilidad con la estrategia de la empresa a largo plazo. Como declaró un ejecutivo de Metro Bank: “El Balanced Scorecard es tanto una motivación como una obligación”.

**Establecer metas.** El solo conocimiento de las metas corporativas no es, sin embargo, suficiente para cambiar la conducta de muchas personas. De alguna manera, los objetivos e indicadores estratégicos de alto nivel de la

organización deben ser traducidos en objetivos e indicadores para las unidades operativas y los individuos.

El grupo de exploración de una importante compañía petrolera desarrolló una técnica para permitir y alentar a los individuos a fijar metas para sí mismos que fueran consistentes con las de la organización. Creó un pequeño Scorecard personal plegable que las personas podían llevar en sus bolsillos o billeteras (vea el recuadro “El Scorecard personal”). La tarjeta contiene tres niveles de información. El primero describe los objetivos, indicadores y metas corporativas. El segundo deja espacio para traducir las metas corporativas en metas para cada unidad de negocios. En el tercer nivel, la empresa pide tanto a los individuos como a los equipos determinar cuáles de sus propios objetivos serían consistentes con los objetivos corpora-

tivos y de las unidades de negocios, así como qué iniciativas adoptarían para lograr sus objetivos. También les pide definir hasta cinco indicadores de desempeño para sus objetivos y establecer metas para cada indicador. El Scorecard personal ayuda a comunicar los objetivos corporativos y de las unidades de negocios a las personas y equipos que ejecutan el trabajo, permitiéndoles traducir los objetivos en tareas y metas significativas para ellos. Les permite también mantener esa información a mano, en sus bolsillos.

**Vincular las recompensas a los indicadores de desempeño.** ¿Deberían vincularse los sistemas de compensación a las mediciones del Balanced Scorecard? Algunas empresas, creyendo que ligar la compensación financiera al desempeño es una herramienta poderosa, se han apre-

surado en establecer esa vinculación. Por ejemplo, una compañía petrolera que llamaremos Pioneer Petroleum utiliza su Balanced Scorecard como la única base para calcular incentivos de compensación. La empresa vincula 60% de las bonificaciones de sus ejecutivos con su logro de metas ambiciosas en un promedio ponderado de cuatro indicadores financieros: retorno sobre el capital, rentabilidad, flujo de caja y costo operativo. Basa el 40% restante en indicadores de satisfacción del cliente, satisfacción de los distribuidores, satisfacción de los empleados y responsabilidad medioambiental (como el cambio porcentual en el nivel de emisiones a aguas y aire). El CEO de Pioneer dice que vincular la compensación al Balanced Scorecard ha ayudado a alinear la empresa con su estrategia. “No sé de ningún competidor”, dice, “que tenga este grado de alineación. Nos está dando resultados”.

Por muy atractiva y poderosa que sea esta vinculación, sin embargo trae riesgos. Por ejemplo, ¿tiene la empresa los indicadores correctos en el Scorecard? ¿Posee datos válidos y confiables para las mediciones elegidas? ¿Podrían surgir consecuencias no buscadas o imprevistas de la manera en que se cumplen las metas para los indicadores? Ésas son preguntas que las empresas deberían formularse.

Además, las compañías tradicionalmente manejan múltiples objetivos en una fórmula de compensación, asignando ponderaciones a cada objetivo y calculando los incentivos según el grado en el cual se logró cada objetivo sopesado. Esta práctica permite que se paguen incentivos sustanciales si la unidad de negocios supera algunos objetivos, aun cuando quede muy lejos de otros. Un mejor enfoque sería establecer umbrales mínimos para un subconjunto crucial de indicadores estratégicos. Los individuos no obtendrían incentivos de compensación si el desempeño en un período determinado estuviera por debajo de cualquier

umbral. Este requisito debería motivar a las personas a lograr un desempeño más equilibrado en los objetivos de corto y largo plazo.

Sin embargo, algunas organizaciones han reducido su énfasis en los sistemas de incentivos de corto plazo basados en fórmulas, como resultado de la introducción del Balanced Scorecard. Han descubierto que el diálogo entre los altos ejecutivos y los gerentes medios acerca del Scorecard –tanto en la formulación de los indicadores y objetivos como en la explicación de los resultados reales versus los deseados– abre una mejor oportunidad para observar el desempeño y las habilidades de esos gerentes. Un mayor conocimiento de tales habilidades hace más

### **Elaborar un Balanced Scorecard permite a una empresa vincular sus presupuestos financieros a sus metas estratégicas.**

fácil para los altos ejecutivos fijar los premios de incentivo subjetivamente y defender esas evaluaciones subjetivas; un proceso que es menos susceptible a las maniobras y distorsiones asociadas con reglas explícitas basadas en fórmulas.

Una empresa que hemos estudiado adopta una posición intermedia. Basa las bonificaciones para los ejecutivos de las unidades de negocios en dos criterios de igual ponderación: su logro de un objetivo financiero –valor económico agregado– durante un período de tres años, y una evaluación subjetiva de su desempeño según indicadores extraídos de las perspectivas del cliente, de procesos internos de negocios y de aprendizaje y crecimiento del Balanced Scorecard.

No está en duda que el Balanced Scorecard tiene un papel que desempeñar en la determinación de los incentivos de compensación. Cuál debería ser exactamente ese papel se hará más claro a medida que más empresas experimen-

ten con vincular las recompensas a las mediciones del Scorecard.

### **Planificación de negocios**

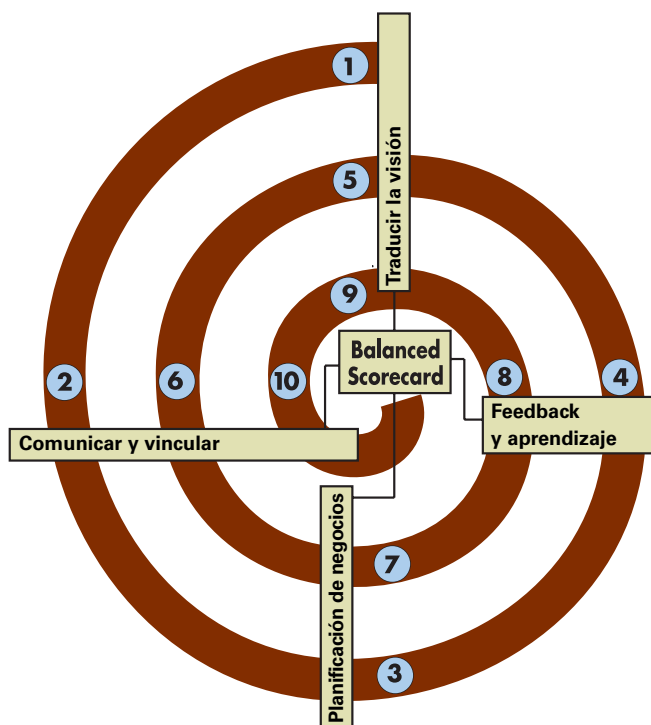
“Donde todo está en veremos”: así describe un alto ejecutivo el proceso de planificación a largo plazo de su empresa. Podría haber dicho lo mismo de muchas otras empresas, cuyos sistemas de gestión basados en lo financiero no consiguen vincular los programas de cambio y la asignación de recursos con las prioridades estratégicas de largo plazo.

El problema está en que la mayoría de las organizaciones tienen procedimientos y unidades organizacionales separadas para la planificación estratégica y para la asignación de recursos y la elaboración de presupuestos. Para formular sus planes estratégicos, los altos ejecutivos organizan un retiro anual y se dedican durante varios días a activas discusiones, facilitadas por ejecutivos de planificación y desarrollo o por consultores externos. El resultado de este ejercicio es un plan estratégico que establece dónde la empresa espera (o anhela, o ruega) estar dentro de tres, cinco y diez años. Normalmente, estos planes luego permanecen guardados en los cajones de los ejecutivos durante los siguientes 12 meses.

Mientras tanto, un proceso separado de asignación de recursos y presupuesto, encabezado por el equipo de finanzas, fija metas financieras para los ingresos, los gastos, las utilidades y las inversiones para el siguiente año fiscal. El presupuesto que produce consiste casi exclusivamente de números financieros que en general tienen poca relación con las metas del plan estratégico.

¿Qué documento discuten los ejecutivos corporativos en sus reuniones mensuales y trimestrales durante el año siguiente? Usualmente sólo el presupuesto, porque las revisiones periódicas se centran en una comparación entre los resultados reales y los presupuestados para cada ítem. ¿Cuándo se vuelve a discutir el plan estratégico? Probablemente durante el próximo retiro anual, cuando los altos ejecutivos esbozan un

## ...En torno al Balanced Scorecard



nuevo conjunto de planes a tres, cinco y diez años plazo.

El ejercicio mismo de crear un Balanced Scorecard obliga a las empresas a integrar sus procesos de planificación estratégica y sus procesos presupuestarios y, por lo tanto, les ayuda a asegurar que sus presupuestos respalden sus estrategias. Los usuarios del Scorecard seleccionan indicadores de avance de todas las cuatro perspectivas y establecen metas para cada una de ellas. Después determinan qué acciones los impulsarán hacia sus metas, identifican las mediciones que aplicarán a esos impulsores en las cuatro perspectivas y establecen los hitos de corto plazo que marcarán su progreso por los caminos estratégicos que han elegido. De esta forma, elaborar un Balanced Scorecard permite a una empresa vincular sus presupuestos financieros a sus metas estratégicas.

Por ejemplo, una división de Style Company (no es su nombre verdadero), se comprometió a lograr una meta apa-

rentemente imposible fijada por el CEO: duplicar los ingresos en cinco años. Las proyecciones incorporadas en el plan estratégico vigente de la organización se situaban US\$ 1.000 millones por debajo de ese objetivo. Los ejecutivos de la división, tras considerar diversos escenarios, acordaron aumentos específicos en cinco diferentes impulsores del desempeño: la cantidad de nuevas tiendas inauguradas, la cantidad de nuevos clientes atraídos por las tiendas nuevas y existentes, el porcentaje de visitantes a cada tienda que se convertían en compradores reales, la porción de clientes actuales retenidos y las ventas promedio por cliente.

Al ayudar a definir los impulsores clave del crecimiento de los ingresos y al comprometerse a metas para cada uno de ellos, los ejecutivos de la división gradualmente se sintieron más cómodos con la ambiciosa meta del CEO.

El proceso de elaborar un Balanced Scorecard—clarificar los objetivos estratégicos y luego identificar los pocos impul-

sores cruciales— crea también un marco para gestionar los diversos programas de cambio de una organización. Estas iniciativas —reingeniería, empoderamiento de empleados, gestión basada en el tiempo y gestión de la calidad total, entre otras— prometen resultados pero también compiten entre sí por recursos escasos, incluyendo el más escaso de todos: el tiempo y la atención de los altos ejecutivos.

Por ejemplo, poco después de la fusión que lo creó, Metro Bank lanzó más de 70 iniciativas diferentes. Todas buscaban producir una institución más competitiva y exitosa, pero fueron integradas inadecuadamente a la estrategia global. Tras desarrollar su Balanced Scorecard, los ejecutivos de Metro Bank abandonaron muchos de esos programas —tales como un esfuerzo de marketing dirigido a individuos con muy alto patrimonio neto— y consolidaron otros en iniciativas que estaban mejor alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa. Por ejemplo, los ejecutivos reemplazaron un programa que apuntaba a mejorar habilidades de venta existentes de bajo nivel con una iniciativa de mayor envergadura destinada a capacitar nuevamente a los vendedores para convertirlos en asesores financieros de confianza, capaces de vender una amplia gama de productos recientemente lanzados a los tres segmentos elegidos de clientes. El banco hizo ambos cambios porque el Balanced Scorecard le permitió obtener una mejor comprensión de los programas requeridos para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Una vez que se define la estrategia y se identifican sus impulsores, el Balanced Scorecard insta a los ejecutivos a concentrarse en mejorar o reestructurar aquellos procesos más críticos para el éxito estratégico de la organización. Así es como el Balanced Scorecard vincula y alinea más claramente acción con estrategia.

El paso final para vincular estrategia y acciones es establecer metas específicas de corto plazo, o hitos, para las mediciones del Balanced Scorecard. Los hitos son expresiones tangibles de las creen-

## El Scorecard personal

### Objetivos corporativos

- Duplicar nuestro valor corporativo en siete años.
- Incrementar nuestras ganancias en promedio 20% por año.
- Lograr una tasa interna de retorno de 2% por sobre el costo del capital.
- Aumentar la producción y las reservas en 20% en la próxima década.

Metas corporativas					Indicadores del Scorecard	Metas de las unidades de negocios					Objetivos e iniciativas de equipos/individuales	
1995	1996	1997	1998	1999		1995	1996	1997	1998	1999		
<b>Financieros</b>												1.
100	120	160	180	250	Ganancias (en millones de dólares)							
100	450	200	210	225	Flujo de caja neto							
100	85	80	75	70	Gastos generales y operativos							
<b>Operacionales</b>												2.
100	75	73	70	64	Costos de producción por barril							
100	97	93	90	82	Costos de desarrollo por barril							
100	105	108	108	110	Producción total anual							
<b>Indicadores de equipos/individuales</b>						<b>Metas</b>						3.
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												
Nombre:											5.	
Ubicación:												

cias de los ejecutivos acerca de cuándo y hasta qué punto sus programas actuales afectarán esas mediciones.

Al establecer hitos, los ejecutivos están expandiendo el proceso presupuestario tradicional para incorporar metas estratégicas a la vez que financieras. La planificación financiera detallada sigue siendo importante, pero las metas financieras consideradas por sí solas ignoran las otras tres perspectivas del Balanced Scorecard. En un proceso integrado de planificación y presupuesto, los ejecutivos siguen presupuestando para el desempeño financiero de corto plazo, pero también introducen metas de corto plazo para indicadores en las perspectivas del cliente, de procesos internos de negocios y de aprendizaje y crecimiento. Establecidos esos hitos, los ejecutivos pueden verificar continuamente tanto la teoría subyacente a la estrategia como su implementación.

Al final del proceso de planificación de negocios, los ejecutivos deberían ha-

ber establecido metas para los objetivos de largo plazo que les gustaría lograr en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard; deberían haber identificado las iniciativas estratégicas requeridas y asignado los recursos necesarios para esas iniciativas; y deberían haber establecido hitos para las mediciones que señalan los avances en el logro de sus metas estratégicas.

### Feedback y aprendizaje

“Con el Balanced Scorecard”, nos dijo el CEO de una empresa de ingeniería, “puedo poner a prueba mi estrategia continuamente. Es como hacer una investigación en tiempo real”. Ésa es exactamente la capacidad que el Balanced Scorecard debería dar a los altos ejecutivos: la capacidad de saber, en cualquier punto de su implementación, si la estrategia que han formulado está de hecho funcionando y, si no lo está, por qué.

Los tres primeros procesos de gestión –traducir la visión, comunicar y vincu-

lar, y planificación de negocios– son vitales para implementar la estrategia, pero no son suficientes en un mundo impredecible. Juntos conforman un importante proceso de aprendizaje de ciclo simple (single-loop learning), en el sentido de que el objetivo permanece constante y cualquier desviación de la trayectoria planeada es vista como un defecto que debe ser remediado. Este proceso de un solo ciclo no requiere y ni siquiera facilita una reexaminación, ya sea de la estrategia o de las técnicas usadas para implementarla, a la luz de las condiciones actuales.

La mayoría de las empresas opera hoy en un entorno turbulento con estrategias complejas que, si bien fueron válidas al momento de ser lanzadas, pueden perder su validez a medida que cambian las condiciones de negocios. En esta clase de entornos, donde nuevas amenazas y oportunidades emergen constantemente, las empresas deben volverse capaces de lo que Chris Argyris llama

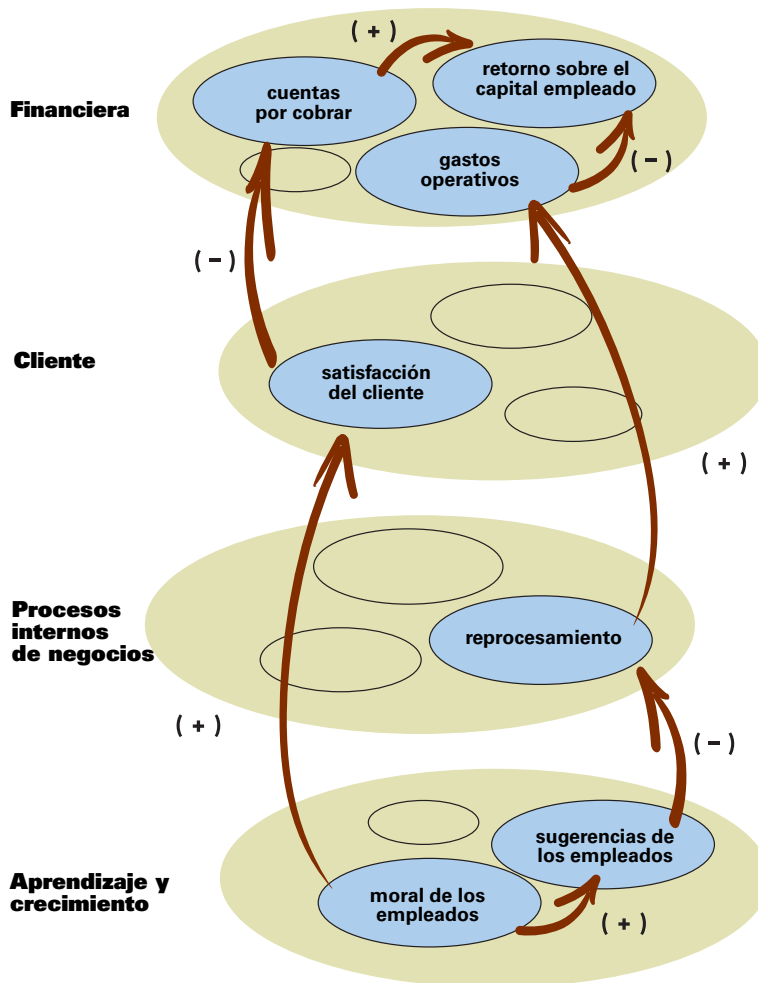
aprendizaje de doble ciclo (double-loop learning): un aprendizaje que provoca un cambio en los supuestos y teorías de las personas acerca de las relaciones de causa y efecto (vea el artículo “Teaching Smart People How to Learn”, HBR May–June 1991).

Las revisiones presupuestarias y otras herramientas de gestión con base financiera no pueden suscitar en los altos ejecutivos un aprendizaje de doble ciclo; primero, porque estas herramientas abordan el desempeño sólo desde una perspectiva y, segundo, porque no involucran un aprendizaje estratégico. El aprendizaje estratégico consiste en reunir feedback, poner a prueba las hipótesis en las que se basó la estrategia, y hacer los ajustes necesarios.

El Balanced Scorecard provee tres elementos que son esenciales para el aprendizaje estratégico. Primero, articula la visión compartida de la empresa, definiendo en términos claros y operacionales los resultados que la empresa, como equipo, intenta alcanzar. El Scorecard comunica un modelo holístico que vincula los esfuerzos y logros individuales a los objetivos de las unidades de negocios.

Segundo, el Balanced Scorecard proporciona el sistema esencial de feedback estratégico. Una estrategia de negocios puede ser vista como un conjunto de hipótesis acerca de relaciones de causa y efecto. Un sistema de feedback estratégico debería ser capaz de poner a prueba, validar y modificar las hipótesis contenidas en la estrategia de una unidad de negocios. Al establecer metas de corto plazo, o hitos, dentro del proceso de planificación de negocios, los ejecutivos están pronosticando la relación entre los cambios en los impulsores del desempeño y los cambios asociados en una o más metas especificadas. Por ejemplo, los ejecutivos de Metro Bank calcularon la cantidad de tiempo que tomaría mejorar la capacitación y la disponibilidad de sistemas de información antes de que los empleados pudieran vender múltiples productos financieros eficazmente a clientes existentes y nue-

## Cómo una empresa vinculó los indicadores de las cuatro perspectivas



vos. Calcularon también cuán grande sería el efecto de esa capacidad de venta.

Otra organización intentó validar sus relaciones hipotéticas de causa y efecto en el Balanced Scorecard midiendo la fortaleza de los vínculos entre los indicadores en las diferentes perspectivas (vea el recuadro “Cómo una empresa vinculó los indicadores de las cuatro perspectivas”). La empresa descubrió correlaciones significativas entre la moral de los empleados, un indicador en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y la satisfacción del cliente, un importante indicador de la perspectiva

del cliente. La satisfacción del cliente, a su vez, se correlacionaba con el pago rápido de facturas, una relación que se tradujo en una reducción sustancial de las cuentas por cobrar y en un mayor retorno sobre el capital empleado. La empresa también encontró correlaciones entre la moral de los empleados y la cantidad de sugerencias hechas por ellos (dos indicadores de aprendizaje y crecimiento), así como entre un mayor número de sugerencias y una menor necesidad de reprocesamiento de tareas (un indicador de procesos internos de negocios). La presencia de correlaciones

tan fuertes ayuda a confirmar la estrategia de negocios de la organización. No obstante, si las correlaciones esperadas no se producen en el tiempo, esto debería ser una indicación para los ejecutivos de que la teoría que subyace a la estrategia de la unidad podría no estar funcionando como habían anticipado.

Especialmente en organizaciones de gran tamaño, acumular datos suficientes para documentar correlaciones significativas y causalidad entre indicadores de Balanced Scorecard puede tomar mucho tiempo: meses o años. En el corto plazo, la evaluación por parte de los ejecutivos del impacto estratégico podría tener que basarse en juicios subjetivos y cualitativos. Sin embargo, a medida que se acumula mayor evidencia, las organizaciones eventualmente podrían ser capaces de generar estimaciones más objetivas sobre relaciones de causa y efecto. Pero el solo hecho de lograr que los ejecutivos piensen sistemáticamente acerca de los supuestos que subyacen a su estrategia es un avance respecto de la práctica actual de tomar decisiones basadas en resultados operacionales de corto plazo.

Tercero, el Balanced Scorecard facilita la revisión de la estrategia que es esencial para el aprendizaje estratégico. Tradicionalmente, las empresas utilizan las reuniones mensuales o trimestrales entre los ejecutivos corporativos y divisionales para analizar los resultados financieros del último período. Las discusiones se centran en el desempeño pasado y en explicaciones de por qué no se cumplieron los objetivos financieros. El Balanced Scorecard, con su especificación de las relaciones causales entre los impulsores del desempeño y los objetivos, permite a los ejecutivos corporativos y de las unidades de negocios usar sus sesiones periódicas de revisión para evaluar la validez de la estrategia de la unidad y la calidad de su ejecución. Si los empleados y ejecutivos de la unidad han cumplido en desarrollar los impulsores de desempeño (nueva capacitación de empleados, disponibilidad de sistemas de información y nuevos

productos y servicios financieros, por ejemplo), entonces su fracaso en lograr los resultados esperados (por ejemplo mayores ventas a los clientes objetivo) indica que la teoría subyacente a la estrategia podría no ser válida. Las decepcionantes cifras de ventas son una advertencia temprana.

Los ejecutivos deberían tomar seriamente esa evidencia revocatoria y reconsiderar sus conclusiones compartidas acerca de las condiciones del mercado, las propuestas de valor al cliente, las conductas de los competidores y las capacidades internas. El resultado de tal revisión podría ser una decisión de reafirmar su creencia en la estrategia actual, haciendo ajustes en la relación cuanti-

### **El Scorecard personal ayuda a comunicar los objetivos corporativos y de las unidades de negocios a las personas y equipos que ejecutan el trabajo.**

tativa entre los indicadores estratégicos del Balanced Scorecard. Pero también podrían concluir que la unidad necesita una estrategia diferente (un ejemplo de aprendizaje de doble ciclo) a la luz de nuevos conocimientos sobre las condiciones del mercado y las capacidades internas. En cualquier caso, el Balanced Scorecard habrá estimulado a ejecutivos clave a aprender sobre la viabilidad de su estrategia. Esta capacidad para facilitar el aprendizaje organizacional a nivel ejecutivo –aprendizaje estratégico– es lo que distingue al Balanced Scorecard, haciéndolo invaluable para quienes desean crear un sistema de gestión estratégica.


### **Hacia un nuevo sistema de gestión estratégica**

Muchas empresas adoptaron conceptos iniciales del Balanced Scorecard para mejorar sus sistemas de medición del desempeño. Obtuvieron resultados tangibles, pero limitados. La adopción de esos conceptos les entregó clarifi-

cación, consenso y foco sobre las mejoras deseadas en el desempeño. Más recientemente, hemos visto a empresas expandir su uso del Balanced Scorecard, empleándolo como la base de un sistema de gestión estratégica integrado e iterativo. Las empresas están utilizando el Balanced Scorecard para

- clarificar y actualizar la estrategia,
- comunicar la estrategia a toda la empresa,
- alinear las metas de las unidades e individuales con la estrategia,
- vincular los objetivos estratégicos a metas de largo plazo y presupuestos anuales,
- identificar y alinear iniciativas estratégicas, y
- realizar evaluaciones periódicas del desempeño para aprender acerca de la estrategia y mejorarla.

El Balanced Scorecard permite a una empresa alinear sus procesos de gestión y enfoca a toda la organización en la implementación de una estrategia a largo plazo. En National Insurance, el Balanced Scorecard proporcionó al CEO y sus ejecutivos un marco central en torno al cual poder rediseñar cada pieza del sistema de gestión de la empresa. Y debido a los vínculos de causa y efecto inherentes al modelo de Balanced Scorecard, los cambios en un componente del sistema reforzaron los cambios realizados con anterioridad en otras áreas. Como resultado, cada cambio hecho durante el período de 30 meses sumó al impulso que mantuvo a la organización avanzando en la dirección acordada.

Sin un Balanced Scorecard, la mayoría de las organizaciones son incapaces de lograr una consistencia similar de visión y acción mientras intentan cambiar de rumbo e introducir nuevas estrategias y procesos. El Balanced Scorecard entrega un marco para gestionar la implementación de la estrategia, a la vez de permitir que la propia estrategia evolucione en respuesta a cambios en los entornos competitivo, tecnológico y de mercado de la empresa. 





# La ventaja competitiva de las naciones

por Michael E. Porter

Un estudio sobre diez países avanzados y con industrias altamente competitivas, revela que las claves del éxito en los mercados globales son muy distintas de las que suele enarbolar el saber convencional.

LA PROSPERIDAD NACIONAL SE CREA, no se hereda. No surge de los dones naturales de un país, de sus reservas laborales, de sus tasas de interés o del valor de su moneda, como insiste la economía clásica.

La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y perfeccionarse. Las empresas obtienen ventajas frente a los mejores competidores del mundo debido a la presión y el desafío. Se benefician de tener rivales domésticos fuertes, pro-

veedores nacionales agresivos y clientes locales exigentes.

En un mundo de competencia cada vez más global, las naciones se han vuelto más –y no menos– importantes. A medida que la base de competencia se ha desplazado cada vez más hacia la creación y la asimilación de conocimiento, el papel de la nación ha crecido. La ventaja competitiva se crea y se sostiene mediante un proceso altamente localizado. Las diferencias en valores, culturas, estructuras económicas, ins-

tuciones e historias nacionales contribuyen al éxito competitivo. Existen marcadas diferencias en los patrones de competitividad en cada país; ninguna nación puede o será competitiva en todas o incluso la mayoría de las industrias. En último término, las naciones tienen éxito en industrias específicas porque su entorno local es el más visionario, dinámico y desafiante.

Estas conclusiones, producto de un estudio de cuatro años sobre los patrones del éxito competitivo en diez importantes potencias comerciales, contradicen la sabiduría convencional que guía el pensamiento de muchas compañías y gobiernos nacionales, y que predomina hoy en Estados Unidos (para más sobre el estudio, vea el recuadro “Patrones del éxito competitivo nacional”). Según el pensamiento predominante, los costos laborales, las tasas de interés, los tipos de cambio y las economías de escala son los determinantes más poderosos de la competitividad. En las empresas, las palabras del día son fusión, alianza, asociaciones estratégicas, colaboración y globalización supranacional. Los ejecutivos presionan por más apoyo gubernamental para industrias específicas. Entre los gobiernos, existe una tendencia creciente a experimentar con diversas políticas orientadas a promover la competitividad nacional—desde esfuerzos para manejar el tipo de cambio hasta nuevas medidas para gestionar el comercio y políticas para relajar la regulación antimonopolio— que generalmente sólo consiguen socavarla (vea el recuadro “¿Qué es la competitividad nacional?”).

Estos enfoques, actualmente muy de moda tanto en las empresas como en los gobiernos, son defectuosos. Malinterpretan de manera fundamental las verdaderas fuentes de ventaja competitiva. Seguirlos, con todo su atractivo de corto plazo, virtualmente garantizará

que EE.UU.—o cualquier otra nación avanzada— nunca alcance una ventaja competitiva real y sustentable.

Necesitamos una nueva perspectiva y nuevas herramientas; un enfoque sobre la competitividad que emane directamente de un análisis de industrias exitosas internacionalmente, sin el sesgo de la ideología tradicional o de las corrientes intelectuales de moda. Necesitamos saber, muy simplemente, qué funciona y por qué. Luego necesitamos aplicarlo.

### **Cómo las empresas tienen éxito en los mercados internacionales**

Alrededor del mundo, las compañías que han alcanzado un liderazgo internacional emplean estrategias que difieren entre sí en todo sentido. Pero si bien cada compañía exitosa emplea su propia estrategia particular, el modo de operación subyacente—el carácter y la trayectoria de todas las empresas exitosas— es fundamentalmente el mismo.

Las empresas obtienen ventaja competitiva mediante actos de innovación. Abordan la innovación en su sentido más amplio, incluyendo tanto nuevas tecnologías como nuevas maneras de hacer las cosas. Perciben una nueva base para competir o encuentran mejores medios para competir de viejas maneras. La innovación puede manifestarse en un nuevo diseño de producto, en un nuevo proceso de producción, en un nuevo enfoque de marketing o en una nueva forma de entregar capacitación. Buena parte de la innovación es trivial e incremental, dependiendo más de una acumulación de pequeños hallazgos y avances que de un único adelanto tecnológico importante. A menudo involucra ideas que ni siquiera son “nuevas”; ideas disponibles desde hace tiempo, pero que nunca han sido exploradas vigorosamente. Siempre involucra inversio-

nes en habilidades y conocimiento, así como en activos físicos y reputaciones de marca.

Algunas innovaciones crean ventaja competitiva al percibir la oportunidad de un mercado totalmente nuevo o al atender a un segmento de mercado que otros han ignorado. Cuando los competidores son lentos en responder, tal innovación genera una ventaja competitiva. Por ejemplo, en industrias tales como automóviles y artículos electrónicos para el hogar, las compañías japonesas obtuvieron su ventaja inicial enfatizando modelos más pequeños, compactos y de menor capacidad que los competidores extranjeros desdénaban como menos rentables, menos importantes y menos atractivos.

En los mercados internacionales, las innovaciones que generan ventaja competitiva anticipan necesidades tanto nacionales como extranjeras. Por ejemplo, a medida que ha aumentado la preocupación internacional por la seguridad de los productos, compañías suecas como Volvo, Atlas Copco y AGA han tenido éxito anticipando la oportunidad de mercado en esta área. Por otra parte, las innovaciones que responden a preocupaciones o circunstancias que son propias del mercado local pueden de hecho retardar el éxito competitivo internacional. La atracción del enorme mercado de defensa en EE.UU., por ejemplo, ha distraído la atención de las empresas estadounidenses de materiales y maquinarias frente a otros mercados globales atractivos.

La información juega un papel importante en el proceso de innovación y mejoramiento; información que, o bien no está disponible para los competidores, o no es buscada por ellos. A veces proviene de inversiones simples en investigación y desarrollo o en investigación de mercado; más frecuentemente proviene del esfuerzo y la apertura y de mirar en el lugar correcto sin el estorbo de supuestos restrictivos o sabiduría convencional.

Ésta es la razón de que los innovadores a menudo sean forasteros que provie-

---

Michael E. Porter es actualmente Bishop William Lawrence University Professor de Harvard University. Es autor de numerosos libros, entre ellos *Estrategia competitiva* (1980) y *La ventaja competitiva de las naciones* (1990), en el cual se basó este artículo.

Nota del autor: Michael J. Enright, quien actuó como coordinador del proyecto para este estudio, realizó valiosas contribuciones al presente artículo.

## Patrones del éxito competitivo nacional

Para investigar por qué las naciones obtienen ventajas competitivas en sectores específicos y cuáles son sus implicaciones para la estrategia empresarial y las economías nacionales, realicé un estudio de cuatro años en diez naciones con un flujo comercial importante: Dinamarca, Alemania, Italia, Japón, Corea, Singapur, Suecia, Suiza, Reino Unido y Estados Unidos. Me asistió un equipo de más de 30 investigadores, la mayoría de los cuales habían nacido y vivían en las naciones que estudiaron. Todos los investigadores utilizaron la misma metodología.

Tres naciones –Estados Unidos, Japón y Alemania– son las mayores potencias industriales del mundo. Las otras naciones representan una variedad de tamaños de población, políticas gubernamentales hacia la industria, filosofías sociales, extensiones geográficas y ubicación en el mapa. Juntas, las diez naciones representaban 50% de las exportaciones totales del mundo en 1985, el año base para el análisis estadístico.

La mayoría de los análisis anteriores sobre competitividad nacional se habían centrado en una sola nación o en comparaciones bilaterales. Al estudiar naciones con características y circunstancias muy diversas, este estudio intentó separar las fuerzas fundamentales que subyacen a la ventaja competitiva nacional de aquellas meramente idiosincrásicas.

En cada nación, el estudio tuvo dos partes. La primera identificó todas las industrias en las que las empresas del país eran exitosas internacionalmente, usando datos estadísticos disponibles, publicaciones adicionales y entrevistas en terreno. Definimos una industria nacional como internacionalmente exitosa si *poseía una ventaja competitiva respecto de los mejores competidores mundiales*. Muchos indicadores de ventaja competitiva, tales como la rentabilidad reportada, pueden ser engañosos. Elegimos como los mejores indicadores la presencia de exportaciones sustanciales y sostenidas hacia una amplia

gama de otras naciones y/o una inversión extranjera significativa hacia otros países basada en capacidades y activos creados en el país de origen. Se consideró a una nación como el país de origen de una empresa si ésta era una firma autóctona de propiedad local, o bien era gestionada autónomamente aunque fuera propiedad de una empresa o inversionistas extranjeros. Luego creamos un perfil de todas las industrias en las que cada nación fue exitosa internacionalmente en tres períodos de tiempo: 1971, 1978 y 1985. El patrón de industrias competitivas en cada economía estuvo lejos de ser aleatorio: la tarea era explicarlo y determinar cómo había cambiado con el tiempo. De particular interés fueron las conexiones o relaciones entre las industrias competitivas de cada nación.

En la segunda parte del estudio, examinamos la historia de la competencia en industrias específicas para entender cómo se había creado la ventaja competitiva. Sobre la base de perfiles nacionales, seleccionamos más de 100 industrias o grupos de industrias para un estudio detallado; examinamos muchas más con menor detalle. Nos remontamos en el tiempo todo lo necesario para entender cómo y por qué la industria surgió en la nación, cómo se desarrolló, cuándo y por qué las empresas nacionales desarrollaron una ventaja competitiva internacional, y el proceso por el cual la ventaja competitiva se había mantenido o perdido. Los casos históricos resultantes no logran el nivel de detalle que obtendría un buen historiador, pero entregan conocimientos sobre el desarrollo tanto de la industria como de la economía de la nación.

Elegimos una muestra de industrias para cada nación que representaba a los grupos más importantes de industrias competitivas en su economía. Las industrias estudiadas representaban una parte importante de las exportaciones totales en cada nación: más de 20% de las exportaciones totales en Japón, Alemania y Suiza, por ejemplo, y más de 40% en Corea del Sur. Estudiamos algunas de las historias de éxito internacional más famosas e im-

portantes –los automóviles y productos químicos alemanes de alto rendimiento, las videograbadoras y semiconductores japoneses, los bancos y compañías farmacéuticas suizas, el calzado y los textiles italianos, la aviación comercial y las películas estadounidenses– y otras industrias relativamente desconocidas pero altamente competitivas, como los pianos surcoreanos, las botas de esquí italianas y las galletas británicas. También agregamos algunas industrias porque parecían ser paradojas: por ejemplo, la demanda doméstica en Japón por máquinas de escribir con caracteres occidentales es casi inexistente, pero Japón posee una sólida posición en exportaciones e inversión extranjera en esa industria. Evitamos aquellas industrias que son altamente dependientes de recursos naturales: tales industrias no forman la espina dorsal de las economías avanzadas, y la capacidad para competir en ellas se explica mejor usando la teoría clásica. Sin embargo, sí incluimos un número de industrias ligadas a recursos naturales que son más intensivas en tecnología, tales como la de papel de periódico y la de productos químicos agrícolas.

La muestra de naciones e industrias ofrece una rica base empírica para desarrollar y probar la nueva teoría acerca de cómo los países obtienen ventaja competitiva. Este artículo se concentra en los determinantes de la ventaja competitiva en industrias individuales y también esboza algunas de las implicaciones generales del estudio para las políticas gubernamentales y la estrategia empresarial. Un tratamiento más completo en mi libro, *La ventaja competitiva de las naciones*, desarrolla la teoría y sus implicaciones con mayor profundidad y proporciona muchos ejemplos adicionales. También contiene descripciones detalladas de las naciones que estudiamos y las perspectivas futuras para sus economías.

— Michael E. Porter

## En última instancia, la única forma de sostener una ventaja competitiva es *mejorarla*: avanzar hacia tipos más sofisticados.

nen de otra industria u otro país. La innovación podría provenir de una nueva empresa, cuyo fundador posee una formación no tradicional o simplemente no fue apreciado en una compañía más antigua y establecida. O la capacidad de innovación podría brotar en una empresa existente gracias a altos ejecutivos que son nuevos en esa industria en particular y por ende mejor capacitados para percibir oportunidades y perseguirlas. O bien la innovación podría ocurrir a medida que una compañía se diversifica, introduciendo nuevos recursos, habilidades o perspectivas en otra industria. O las innovaciones podrían llegar desde otra nación con diferentes circunstancias o maneras distintas de competir.

Con pocas excepciones, la innovación es el resultado de un esfuerzo inusual. La empresa que implementa exitosamente una nueva o mejor manera de competir persigue su objetivo con tenaz determinación, a menudo enfrentada a duras críticas y arduos obstáculos. De hecho, para tener éxito, la innovación generalmente requiere de presión, necesidad e incluso adversidad: el miedo a perder muchas veces resulta más poderoso que la esperanza de ganar.

Una vez que una empresa obtiene ventaja competitiva a través de una innovación, puede sostenerla solamente a través de una mejora incesante. Casi cualquier ventaja puede ser imitada. Las compañías coreanas ya han igualado la capacidad de sus rivales japoneses para producir masivamente televisores y videograbadoras convencionales; las empresas brasileñas han reunido tecnología y diseños comparables a los de competidores italianos en calzado informal de cuero.

Tarde o temprano, los competidores inevitablemente alcanzarán a cualquier empresa que deje de mejorar y de in-

novar. En ocasiones, las ventajas de moverse primero, tales como relaciones con los clientes, economías de escala en tecnologías existentes o la lealtad de los canales de distribución, son suficientes para permitir que una compañía estancada conserve su posición por años o incluso décadas. Pero llegará el momento en que rivales más dinámicos encuentren una manera de innovar alrededor de estas ventajas o creen una manera mejor o más barata de hacer las cosas. Los fabricantes italianos de electrodomésticos, que compitieron con éxito sobre la base del costo en la venta de artefactos medianos y compactos a través de grandes cadenas minoristas, descansaron por demasiado tiempo en esta ventaja inicial. Al desarrollar productos más diferenciados y crear sólidas franquicias de marcas, los competidores alemanes han comenzado a ganar terreno.

En última instancia, la única forma de sostener una ventaja competitiva es *mejorarla*: avanzar hacia tipos más sofisticados. Esto es justamente lo que han hecho los fabricantes japoneses de automóviles. Inicialmente penetraron en mercados extranjeros con automóviles compactos más baratos, de calidad suficiente, y compitieron sobre la base de sus menores costos de mano de obra. Sin embargo, aun mientras su ventaja de costos persistía, las compañías japonesas estaban mejorando. Invirtieron agresivamente en la construcción de grandes y modernas plantas para obtener economías de escala. Luego comenzaron a innovar en tecnologías de procesos, introduciendo la producción justo-a-tiempo y una gran variedad de otras prácticas de calidad y productividad. Estas mejoras de procesos se tradujeron en una mejor calidad del producto, en menores tasas de reparaciones y en mejores índices de satisfacción del cliente que los de sus

competidores extranjeros. Más recientemente, los fabricantes japoneses se han colocado a la vanguardia en tecnología del producto y están introduciendo nuevas marcas premium para competir con los vehículos de pasajeros más prestigiosos del mundo.

El ejemplo de los fabricantes japoneses de automóviles también ilustra dos prerrequisitos adicionales para sostener una ventaja competitiva. Primero, la empresa debe adoptar un enfoque global hacia la estrategia. Debe vender su producto en todo el mundo, bajo su propia marca, a través de canales internacionales de marketing sobre los que tiene control. Un enfoque verdaderamente global podría incluso requerir que la empresa establezca sus instalaciones de producción o de I&D en otras naciones para aprovechar los menores niveles de salarios, para obtener o mejorar el acceso al mercado, o para beneficiarse de tecnología extranjera. En segundo lugar, crear ventajas más sostenibles a menudo significa que una empresa debe volver obsoleta su ventaja actual, aun cuando siga siendo una ventaja. Los fabricantes japoneses de automóviles comprendieron esto; o volvían su ventaja obsoleta, o un competidor lo haría para ellos.

Como sugiere este ejemplo, la innovación y el cambio están inextricablemente ligados. Pero el cambio es un acto artificial, especialmente en empresas exitosas; poderosas fuerzas entran en juego para evitarlo y frustrarlo. Los enfoques pasados se institucionalizan en procedimientos operativos estándar y controles de gestión. La capacitación enfatiza la única manera correcta de hacer cualquier cosa; la construcción de instalaciones especializadas solidifica las prácticas del pasado en costosos edificios; la estrategia actual adopta un aura de invulnerabilidad y se arraiga en la

## ¿Qué es la competitividad nacional?

La competitividad nacional se ha convertido en una de las preocupaciones centrales del gobierno y de la industria en cada nación. Sin embargo, pese a toda la discusión, el debate y la literatura sobre el tema, todavía no existe una teoría persuasiva para explicar la competitividad nacional. Es más, ni siquiera existe una definición aceptada del término “competitividad” cuando se aplica a un país. Mientras que la noción de una empresa competitiva es bastante clara, la noción de una nación competitiva no lo es.

Algunos ven la competitividad nacional como un fenómeno macroeconómico, impulsado por variables tales como el tipo de cambio, las tasas de interés y el déficit fiscal. Pero Japón, Italia y Corea del Sur han gozado de estándares de vida en rápido ascenso a pesar de déficit presupuestarios; Alemania y Suiza a pesar de la apreciación cambiaria; e Italia y Corea a pesar de sus altas tasas de interés.

Otros sostienen que la competitividad es una función de la abundancia de mano de obra barata. Sin embargo, Alemania, Suiza y Suecia han prosperado a pesar de los altos salarios y la escasez de mano de obra. Además, ¿no debería una nación procurar salarios más altos para sus trabajadores como un objetivo de competitividad?

Otra visión conecta la competitividad con la abundancia de recursos naturales. Pero, si así fuera, ¿cómo se explica el éxito de Alemania, Japón, Suiza, Italia y Corea del Sur, todos países con recursos naturales limitados?

Más recientemente, el argumento que ha ganado partidarios es que la competitividad es impulsada por las políticas gubernamentales: la focalización, la protección, la promoción de importaciones y los subsidios han propulsado las industrias japonesas y surcoreanas de automóviles, acero, construcción naval y semiconductores a la preeminencia global. Pero una mirada más detallada revela que esto no siempre es así. En Italia, la intervención gubernamental ha sido ineficaz pero, aun así, Italia ha experimentado un auge en sus exportaciones

globales que sólo es superado por Japón. En Alemania, es rara la intervención directa del gobierno en industrias exportadoras. E incluso en Japón y Corea del Sur, el papel del gobierno en industrias tan importantes como máquinas de fax, fotocopadoras, robótica y materiales avanzados ha sido modesto; algunos de los ejemplos citados con más frecuencia, tales como las máquinas de coser, el acero y la construcción naval, son ahora bastante anacrónicos.

Una última explicación popular para la competitividad nacional se relaciona con las diferencias en prácticas de gestión, incluyendo las relaciones entre trabajadores y ejecutivos. El problema aquí, sin embargo, es que diversas industrias requieren diversos enfoques de gestión. Por ejemplo, las exitosas prácticas de gestión que rigen a las pequeñas empresas italianas de calzado, textiles y joyería, de propiedad familiar y libremente organizadas, producirían un desastre de gestión si se aplicaran a los fabricantes alemanes de productos químicos o automóviles, a las farmacéuticas suizas o a los fabricantes estadounidenses de aeronaves. Tampoco es posible generalizar respecto de las relaciones entre trabajadores y ejecutivos. Pese a la visión comúnmente aceptada de que los sindicatos poderosos socavan la ventaja competitiva, los sindicatos son fuertes en Alemania y Suecia, y ambos países poseen empresas preeminentes internacionalmente.

Claramente, ninguna de estas explicaciones es plenamente satisfactoria; ninguna es suficiente por sí misma para racionalizar la posición competitiva de las industrias dentro de una frontera nacional. Cada una contiene algo de verdad; pero un conjunto más amplio y más complejo de fuerzas parece estar detrás de ellas.

La ausencia de una explicación clara señala una pregunta aún más fundamental. ¿Qué es una nación “competitiva” en primer lugar? ¿Es una nación “competitiva” una donde todas las empresas o industrias son competitivas? Ninguna nación cumple este requisito. Incluso Japón tiene sectores importantes de su economía que están muy por debajo de los mejores competidores mundiales.

¿Es una nación “competitiva” aquella cuyo

tipo de cambio vuelve competitivos los precios de sus bienes en los mercados internacionales? Tanto Alemania como Japón han gozado de aumentos notables en sus niveles de vida, y han experimentado períodos sostenidos con una moneda sólida y precios altos. ¿Es una nación “competitiva” aquella con una balanza comercial ampliamente favorable? Suiza apenas tiene una balanza equilibrada, Italia padece un déficit comercial crónico y, sin embargo, ambas naciones disfrutaron de un ingreso nacional en fuerte aumento. ¿Es una nación “competitiva” aquella con bajos costos de mano de obra? India y México tienen bajos salarios y bajos costos laborales, pero ninguno de los dos países parece exhibir un modelo industrial atractivo.

El único concepto significativo de competitividad a nivel nacional es la productividad. La meta principal de una nación es producir un estándar de vida alto y sostenido para sus ciudadanos. La capacidad para hacerlo depende de la productividad con que se emplean el trabajo y el capital de una nación. La productividad es el valor del producto que se obtiene por cada unidad de trabajo o capital. La productividad depende tanto de la calidad y de las características de los productos (que determinan los precios que se pueden cobrar) y de la eficiencia con la cual se producen. La productividad es el determinante primordial del estándar de vida de una nación en el largo plazo; es la causa directa del ingreso per cápita nacional. La productividad de los recursos humanos determina los salarios de los empleados; la productividad con que se emplea el capital determina el retorno que obtienen sus propietarios.

El estándar de vida de una nación depende de la capacidad de sus empresas para alcanzar altos niveles de productividad, y de aumentar la productividad en el tiempo. El crecimiento sostenido de la productividad requiere que una economía *se mejore sí misma* continuamente. Las empresas de una nación deben mejorar incesantemente su productividad en industrias existentes, elevando la calidad de sus productos, agregando funciones deseables, mejorando la tecnología del producto o aumentando la eficacia de la producción. Deben desarrollar las capacidades necesarias para competir en

segmentos industriales cada vez más sofisticados, donde la productividad generalmente es alta. Finalmente deben desarrollar la capacidad para competir en industrias totalmente nuevas y sofisticadas.

El comercio internacional y la inversión extranjera pueden tanto mejorar la productividad de una nación, como amenazarla. Contribuyen a elevar la productividad nacional al permitir que una nación se especialice en aquellas industrias y segmentos industriales donde sus empresas son más productivas, e importe en aquellas donde sus compañías son menos productivas. Ninguna nación puede ser competitiva en todo. El ideal es desplegar las limitadas reservas nacionales de recursos humanos y de otro tipo en los usos más productivos. Incluso las naciones con los más altos estándares de vida tienen muchas industrias en las que las empresas locales no son competitivas.

Sin embargo, el comercio internacional y la inversión extranjera también pueden amenazar el crecimiento de la productividad, ya que someten a las industrias de una nación a la prueba de los estándares internacionales de productividad. Una industria se verá perjudicada si su productividad no es lo suficientemente mayor que la de sus rivales extranjeros para compensar cualquier ventaja local en menores niveles de salarios. Si una nación pierde la capacidad de competir en una gama de industrias de alta productividad y altos salarios, su estándar de vida se ve amenazado.

Resulta inapropiado definir la competitividad nacional como la mera obtención de un superávit comercial o de un comercio equilibrado. La expansión de las exportaciones debido a bajos salarios y a una moneda débil, al mismo tiempo que la nación importa bienes sofisticados que sus empresas no pueden producir competitivamente, puede traer un equilibrio comercial o un superávit, pero reduce el estándar de vida de la nación. La competitividad tampoco equivale a más empleos. Es el *tipo* de empleos, y no solamente la capacidad de dar trabajo de bajos salarios a los ciudadanos, el factor decisivo para la prosperidad económica.

Intentar explicar la "competitividad" en el nivel nacional, entonces, es responder a la pre-

gunta equivocada. Lo que debemos entender, en lugar de eso, son los determinantes de la productividad y la tasa de crecimiento de esa productividad. Para encontrar respuestas, debemos enfocarnos no en la economía como un todo, sino en *industrias y segmentos industriales específicos*. Debemos entender cómo y por qué se crean las habilidades y tecnologías comercialmente viables, lo que sólo puede entenderse cabalmente a nivel de industrias específicas. Es el resultado de millares de luchas por obtener ventaja competitiva frente a rivales extranjeros en segmentos e industrias particulares, en las que los productos y procesos son creados y mejorados, lo que subyace al proceso de mejorar la productividad nacional.

Cuando se mira de cerca cualquier economía nacional, se encuentran marcadas diferencias en los éxitos competitivos de las industrias de una misma nación. La ventaja internacional a menudo se concentra en segmentos industriales específicos. Las exportaciones alemanas de automóviles se inclinan fuertemente hacia los autos de alto desempeño, mientras que las exportaciones coreanas son exclusivamente de autos compactos o subcompactos. En muchas industrias y segmentos de industrias, los competidores con una verdadera ventaja competitiva internacional *tienen su sede en sólo unas pocas naciones*.

Nuestra búsqueda, entonces, es la de aquella característica decisiva de una nación que permite a sus empresas crear y sostener una ventaja competitiva en campos específicos; es la búsqueda de la ventaja competitiva de las naciones. Nos preocupan especialmente los determinantes del éxito internacional en segmentos e industrias intensivos en tecnología y habilidades, que refuerzan una productividad alta y en crecimiento.

La teoría clásica explica el éxito de las naciones en industrias específicas a partir de los llamados factores de producción, tales como la tierra, el trabajo y los recursos naturales. Las naciones obtienen una ventaja comparativa basada en factores en aquellas industrias que hacen un uso intensivo de los factores que poseen en abundancia. Sin embargo, la teoría clásica ha sido eclipsada en industrias y econo-

mías avanzadas por la globalización de la competencia y el poder de la tecnología.

Una nueva teoría debe reconocer que en la competencia internacional moderna, las empresas compiten con estrategias globales que no sólo involucran el comercio, sino también la inversión extranjera. Lo que una teoría nueva debe explicar es por qué una nación proporciona una *base local* favorable para empresas que compiten internacionalmente. La base local es el país donde se crean y se sostienen las ventajas competitivas esenciales de la empresa. Es donde se fija la estrategia de una empresa, donde se crea y se mantiene su producto central y su tecnología de procesos, y donde se localizan los trabajos más productivos y la mayoría de las habilidades avanzadas. La presencia de la base local en una nación tiene la mayor influencia positiva en otras industrias domésticas relacionadas y genera otros beneficios para la economía nacional. Mientras que la propiedad de la empresa a menudo se concentra en la base local, la nacionalidad de los accionistas es secundaria.

Una nueva teoría debe ir más allá de la ventaja comparativa para orientarse hacia la ventaja competitiva de una nación. Debe reflejar una noción enriquecida de la competencia que incluya a mercados segmentados, productos diferenciados, diferencias tecnológicas y economías de escala. Una nueva teoría debe ir más allá del costo y explicar por qué las empresas de algunas naciones son mejores que otras en crear ventajas basadas en la calidad, la funcionalidad y la innovación de nuevos productos. Una nueva teoría debe partir de la premisa de que la competencia es dinámica y evoluciona. Debe contestar a las preguntas: ¿Por qué algunas empresas establecidas en algunas naciones innovan más que otras? ¿Por qué algunas naciones proporcionan un ambiente que permite a las empresas mejorar e innovar más rápidamente que sus rivales extranjeros?

— Michael E. Porter

## Los factores básicos, tales como las reservas de mano de obra o una fuente local de materias primas, no constituyen una ventaja en industrias intensivas en conocimiento.

cultura de la empresa.

Las firmas exitosas tienden a desarrollar un sesgo hacia la previsibilidad y la estabilidad; trabajan en defender lo que tienen. El cambio es aplacado por el miedo a que haya mucho que perder. La organización en todos los niveles filtra la información que sugiere nuevos enfoques, modificaciones o desviaciones de la norma. El ambiente interno funciona como un sistema inmunológico para aislar o expulsar a los individuos “hostiles” que desafían las direcciones actuales o el pensamiento establecido. La innovación cesa; la compañía se estanca; es sólo cuestión de tiempo antes de que competidores agresivos la superen.

### El diamante de la ventaja nacional

¿Por qué ciertas empresas establecidas en ciertas naciones son capaces de una innovación constante? ¿Por qué persiguen mejoras implacablemente, buscando una fuente cada vez más sofisticada de ventaja competitiva? ¿Por qué son capaces de superar las sustanciales barreras al cambio y la innovación que con tanta frecuencia acompañan el éxito?

La respuesta radica en cuatro cualidades amplias de una nación, atributos que individualmente y como sistema constituyen el diamante de la ventaja nacional, el campo de juego que cada nación establece y opera para sus industrias. Estos atributos son:

1. *Condiciones de los factores.* La posición de la nación en factores de producción, tales como mano de obra calificada o infraestructura, necesarios para competir en una industria dada.

2. *Condiciones de la demanda.* La naturaleza de la demanda por el producto o el servicio ofrecido por la industria en su mercado de origen.

3. *Industrias relacionadas y de apoyo.* La presencia o ausencia en la nación de industrias proveedoras y otras industrias relacionadas que sean competitivas internacionalmente.

4. *Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas.* Las condiciones que rigen cómo las empresas se crean, se organizan y se gestionan en la nación, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

Estos determinantes crean el entorno nacional en el cual las empresas nacen y aprenden a competir (vea el diagrama “Determinantes de la ventaja competitiva nacional”). Cada punta del diamante –y el diamante como sistema– afecta los ingredientes esenciales para alcanzar el éxito competitivo internacional: la disponibilidad de los recursos y habilidades necesarios para la ventaja competitiva en una industria; la información que determina las oportunidades que las compañías perciben y las direcciones en las cuales despliegan sus recursos y habilidades; las metas de los dueños, ejecutivos y empleados de las empresas; y, lo más importante, las presiones para que las empresas inviertan e innoven (vea el recuadro “Cómo opera el diamante: La industria italiana de baldosas cerámicas”).

Cuando el ambiente nacional permite y apoya la acumulación más rápida de activos y habilidades especializadas –a veces simplemente debido al mayor esfuerzo y compromiso– las empresas obtienen una ventaja competitiva. Cuando el ambiente nacional permite una mejor información y percepciones continuas sobre las necesidades de productos y procesos, las empresas obtienen una ventaja competitiva. Finalmente, cuando el ambiente nacional presiona a las empresas para que innoven e inviertan, las empresas obtienen una ventaja competitiva y mejoran esas ventajas en

el tiempo.

*Condiciones de los factores.* Según la teoría económica estándar, los factores de producción –trabajo, tierras, recursos naturales, capital, infraestructura– determinarán el flujo del comercio. Una nación exportará aquellos bienes que hagan el mayor uso de los factores que posee en relativa abundancia. Esta doctrina, cuyos orígenes se remontan a Adam Smith y David Ricardo y se insertan en la economía clásica, en el mejor de los casos es incompleta y en el peor, incorrecta.

En las industrias sofisticadas que forman la espina dorsal de cualquier economía avanzada, una nación no hereda, sino que crea los factores más importantes de producción, tales como recursos humanos calificados o una base científica. Por otra parte, el stock de factores con los que cuenta una nación en un momento determinado es menos importante que la velocidad y la eficiencia con las que crea, aumenta y despliega esos factores en industrias específicas.

Los factores de producción más importantes son aquellos que implican una inversión sostenida y cuantiosa y son especializados. Los factores básicos, tales como las reservas de mano de obra o una fuente local de materias primas, no constituyen una ventaja en industrias intensivas en conocimiento. Las empresas pueden acceder a ellos fácilmente mediante una estrategia global o eludirlos mediante tecnología. Contrario a lo que dicta la sabiduría convencional, el simple hecho de poseer una fuerza de trabajo general con educación secundaria o incluso universitaria no representa ninguna ventaja competitiva en la competencia internacional moderna. Para apoyar la ventaja competitiva, un factor debe ser altamente especializado para las necesidades particulares de una

industria; por ejemplo, un instituto científico especializado en óptica, o una reserva de capital de riesgo para financiar compañías de software. Estos factores son más escasos, más difíciles de imitar por parte de los competidores extranjeros y requieren de una inversión sostenida para ser creados.

Las naciones tienen éxito en aquellas industrias donde son especialmente eficaces en la creación de factores. La ventaja competitiva resulta de la presencia de instituciones de clase mundial que primero crean factores especializados y luego se dedican a mejorarlos continuamente. Dinamarca cuenta con dos hospitales que se concentran en estudiar y tratar la diabetes, y goza de una posición líder en la exportación mundial de insulina. Holanda posee institutos de investigación de primer nivel en el cultivo, empaque y envío de flores, donde es el líder mundial en exportaciones.

Lo que no resulta tan obvio, sin embargo, es que las desventajas selectivas en los factores más básicos pueden instigar a una empresa a innovar y mejorar; una desventaja en un modelo estático de competencia puede convertirse en una ventaja en un modelo dinámico. Cuando existe un suministro abundante de materias primas baratas o mano de obra, las empresas pueden simplemente descansar en esas ventajas y a menudo desplegarlas ineficientemente. Pero cuando las empresas enfrentan una desventaja selectiva, como el alto costo de la tierra, la escasez de mano de obra o la falta de materia prima local, están *obligadas* a innovar y a mejorar para competir.

Implícita en la —a menudo repetida— afirmación japonesa “somos una nación isleña sin recursos naturales” está la comprensión de que esas deficiencias sólo han servido para estimular la innovación competitiva de Japón. La producción justo-a-tiempo, por ejemplo, economizó en el espacio prohibitivamente caro. Los productores italianos de acero en el área de Brescia enfrentaban un conjunto similar de desventajas: altos costos de capital, altos costos de energía y total carencia de materias primas loca-

les. Situadas en el norte de Lombardía, estas empresas de propiedad privada enfrentaban enormes costos logísticos debido a su lejanía de los puertos del sur y a las ineficacias del sistema estatal de transporte italiano. El resultado: fueron precursoras de las miniacerías tecnológicamente avanzadas que sólo requerían una modesta inversión de capital, consumían menos energía, empleaban metal de desecho como insumo, eran eficientes a escala pequeña y permitían que los productores se situaran cerca de las fuentes de desechos y de los clientes finales. En otras palabras, convirtieron sus desventajas de factores en ventaja competitiva.

Las desventajas pueden convertirse en ventajas sólo bajo ciertas condiciones. Primero, deben enviar a las empresas señales adecuadas acerca de las circunstancias que se extenderán hacia otras naciones, de modo tal de equiparlas para innovar antes que sus rivales extranjeros. Suiza, la nación que experimentó las primeras carencias de mano de obra después de la Segunda Guerra Mundial, es un ejemplo. Las compañías suizas respondieron a la desventaja aumentando la productividad del trabajo y buscando segmentos de mercado más sostenibles y de mayor valor. Las empresas en otras partes del mundo, donde se seguía contando con trabajadores en abundancia, centraron su atención en otros problemas, lo que se tradujo en mejoras más lentas.

La segunda condición para transformar las desventajas en ventajas es la presencia de circunstancias favorables en otras partes del diamante, una consideración que se aplica a casi todos los determinantes. Para innovar, las empresas necesitan tener acceso a personas con las habilidades apropiadas y poseer condiciones de la demanda local que envíen las señales correctas. También deben enfrentar rivales domésticos activos que generen una presión por innovar. Otra condición previa son las metas de la empresa que conducen a un compromiso sostenido con la industria. Sin tal compromiso y sin la presencia de rivalidad

activa, una empresa podría tomar el camino fácil para eludir una desventaja en lugar de usarla como estímulo para la innovación.

Por ejemplo, las empresas estadounidenses de artículos electrónicos de consumo, enfrentadas a altos costos relativos de mano de obra, optaron por mantener el producto y el proceso de producción en gran medida sin cambios y trasladar sus actividades intensivas en mano de obra a Taiwán y otros países asiáticos. En vez de mejorar sus fuentes de ventaja, se conformaron con la paridad de costos laborales. Por su parte, los rivales japoneses, enfrentados a una intensa competencia doméstica y a un mercado nacional maduro, optaron por eliminar el trabajo manual mediante la automatización. Esto se tradujo en menores costos de montaje, productos con menos componentes y una mejor calidad y confiabilidad. Pronto las empresas japonesas estaban levantando plantas de montaje en EE.UU., el lugar que las compañías estadounidenses habían abandonado.

*Condiciones de la demanda.* Podría suponerse que la globalización de la competencia disminuiría la importancia de la demanda local. En la práctica, sin embargo, simplemente éste no ha sido el caso. De hecho, la composición y el carácter del mercado nacional suelen tener un efecto desproporcionado en cómo las empresas perciben, interpretan y responden a las necesidades de los compradores. Las naciones obtienen ventaja competitiva en industrias donde la demanda local proporciona a sus empresas una visión más clara o más temprana de las necesidades emergentes de los compradores, y donde los compradores exigentes presionan a las compañías a innovar más rápidamente y a lograr ventajas competitivas más sofisticadas que sus rivales extranjeros. El tamaño de la demanda local es mucho menos significativo que el carácter de esa demanda.

Las condiciones de la demanda local ayudan a construir ventaja competitiva cuando un segmento industrial específico es más grande o más visible en el



mercado doméstico que en los mercados extranjeros. Los segmentos de mercado más grandes en una nación reciben la mayor atención por parte de las empresas locales; las compañías asignan una prioridad más baja a los segmentos más pequeños o menos deseables. Un buen ejemplo es el de las excavadoras hidráulicas, que representan el tipo más ampliamente utilizado de maquinaria para la construcción en el mercado doméstico japonés, pero que abarcan una proporción mucho más pequeña del mercado en otras naciones avanzadas. Este segmento es uno de los pocos donde existen vigorosos competidores japoneses internacionales y donde Caterpillar no mantiene una participación sustancial del mercado mundial.

Más importante que la mezcla de segmentos en sí, es la naturaleza de los compradores locales. Las empresas de una nación obtienen ventaja competitiva cuando los compradores locales son los más sofisticados y exigentes del mundo para el producto o servicio ofrecido. Los compradores sofisticados y exigentes brindan una ventana hacia las necesidades avanzadas de los clientes; presionan a las empresas a alcanzar altos estándares; y las instan a mejorar, a innovar y a progresar hacia segmentos más avanzados. Al igual que las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda proporcionan ventajas al forzar a las compañías a responder a desafíos difíciles.

Las necesidades especialmente rigurosas surgen debido a valores y circunstancias locales. Por ejemplo, los consumidores japoneses, que viven en hogares pequeños y estrechos, deben lidiar con veranos cálidos y húmedos y con altos costos de energía eléctrica; una abrumadora combinación de circunstancias. En respuesta, las empresas japonesas han sido pioneras en unidades compactas y silenciosas de aire acondicionado, accionadas por compresores rotativos de bajo consumo energético. En una industria tras otra, los requisitos de espacio restringido del mercado japonés han forzado a las compañías a innovar, entregando

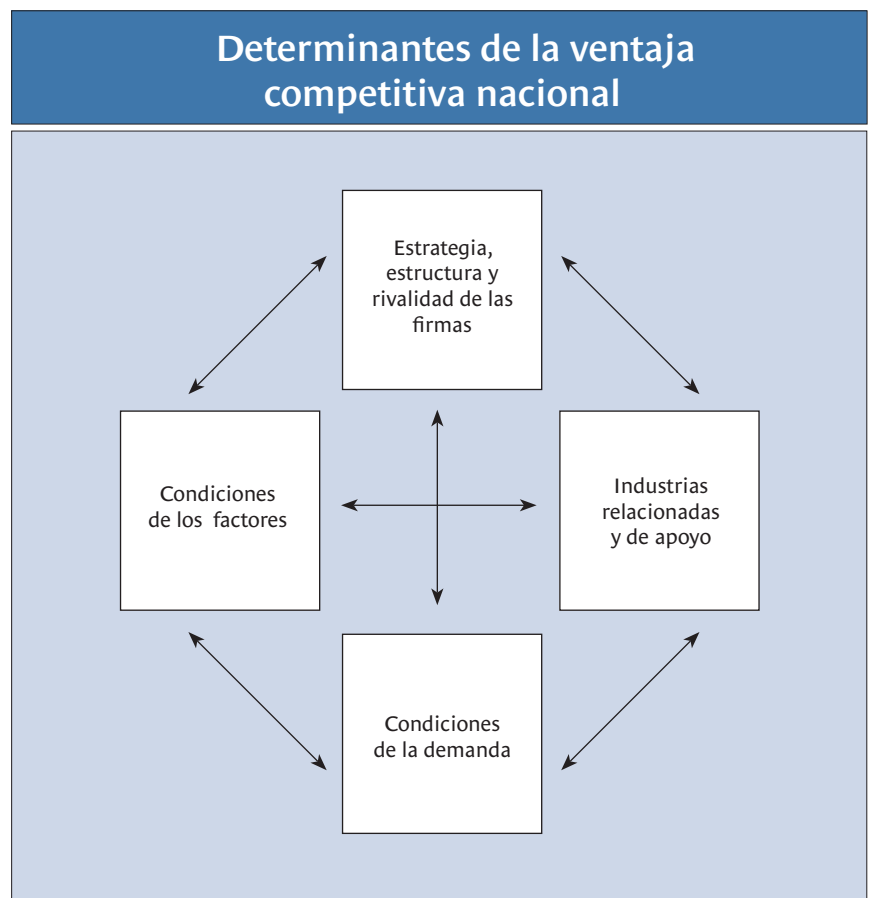
productos que sean *kei-haku-tan-sho* –lilianos, delgados, cortos, pequeños– y a la vez internacionalmente aceptados.

Los compradores locales pueden ayudar a las empresas de una nación a obtener ventaja si sus necesidades anticipan o incluso determinan las de otras naciones; es decir, si sus necesidades proporcionan continuos “indicadores de alerta temprana” de las tendencias en el mercado global. En ocasiones, las necesidades anticipatorias surgen porque los valores políticos de una nación presagian necesidades que aumentarán en otra parte. En Suecia, la largamente asentada preocupación por las personas discapacitadas ha dado origen a una industria cada vez más competitiva centrada en necesidades especiales. El ambientalismo de Dinamarca ha llevado al éxito de compañías fabricantes de equipos de control de aguas contaminadas y molinos de viento.

En términos más generales, las empre-

sas de una nación pueden anticipar las tendencias globales si los valores nacionales se están propagando; es decir, si el país está exportando sus valores y gustos a la vez que sus productos. El éxito internacional de las compañías estadounidenses de comida rápida y tarjetas de crédito, por ejemplo, refleja no sólo el deseo estadounidense de conveniencia sino también la extensión de esos gustos al resto del mundo. Las naciones exportan sus valores y gustos a través de los medios de comunicación, a través de la capacitación de extranjeros, de la influencia política y de las actividades de sus ciudadanos y empresas en el extranjero.

*Industrias relacionadas y de apoyo.* El tercer determinante amplio de la ventaja nacional es la presencia en el país de industrias relacionadas y de apoyo que son competitivas internacionalmente. Los proveedores locales internacionalmente competitivos crean ventajas en la



## Las empresas de la nación se benefician más cuando los proveedores son, ellos mismos, competidores globales.

industria secundaria de varias maneras. Primero, entregan los insumos más económicos de modo eficiente, oportuno, rápido y a veces preferencial. Los fabricantes italianos de joyería de oro y plata son líderes mundiales en esa industria en parte porque otras compañías italianas proveen dos tercios de la maquinaria para producción de joyas y reciclaje de metales preciosos en el mundo.

Mucho más significativa que el mero acceso a componentes y maquinaria, sin embargo, es la ventaja que las industrias locales relacionadas y de apoyo entregan en innovación y mejoramiento, una ventaja que se basa en estrechas relaciones de trabajo. Proveedores y usuarios finales cercanamente localizados unos de otros pueden aprovechar líneas directas de comunicación, un flujo constante y rápido de información y un intercambio continuo de ideas e innovaciones. Las empresas tienen la oportunidad de influenciar los esfuerzos técnicos de sus proveedores y pueden actuar como sitios de prueba para labores de I&D, acelerando el ritmo de innovación.

La ilustración “El cluster italiano del calzado” ofrece un ejemplo gráfico de cómo un grupo de industrias de apoyo vecinas crea ventaja competitiva en una gama de industrias interconectadas, todas las cuales son competitivas internacionalmente. Los productores de calzado, por ejemplo, interactúan regularmente con los fabricantes de cuero en nuevos estilos y técnicas de fabricación, y se enteran de nuevas texturas y colores de cuero cuando éstos todavía están en las mesas de diseño. Los fabricantes de cuero obtienen un conocimiento temprano de las tendencias de la moda, que les ayuda a planear nuevos productos. La interacción es mutuamente ventajosa y se refuerza a sí misma, pero no ocurre automáticamente: es ayudada por la

proximidad, pero se produce solamente porque las empresas y proveedores trabajan en ella.

Las empresas de la nación se benefician más cuando los proveedores son, ellos mismos, competidores globales. Resulta en última instancia contraproducente que una empresa o país genere proveedores “cautivos” que sean totalmente dependientes de la industria doméstica y estén impedidos de atender a competidores extranjeros. Del mismo modo, una nación no necesita ser competitiva en todas sus industrias proveedoras para que sus empresas obtengan ventaja competitiva. Las compañías pueden fácilmente abastecerse de materiales, componentes o tecnologías en el extranjero, sin un efecto importante sobre la innovación o el desempeño de los productos de la industria. Lo mismo se aplica a otras tecnologías generalizadas—como electrónica o software—donde la industria representa un área reducida de aplicación.

La competitividad local en industrias relacionadas entrega beneficios similares: el flujo de información y el intercambio técnico aceleran el ritmo de innovación y mejoramiento. Una industria local relacionada también aumenta la probabilidad de que las empresas adopten nuevas habilidades, y proporciona una fuente de entrantes que traerán un enfoque competitivo novedoso. Por ejemplo, el éxito suizo en productos farmacéuticos derivó del éxito internacional anterior en la industria de tintes; la dominación japonesa en teclados electrónicos surgió del éxito en instrumentos acústicos combinado con una sólida posición en electrónica de consumo.

*Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas.* Las circunstancias y el contexto nacional generan tendencias fuertes en cómo las empresas se crean, se organi-

zan y se gestionan, así como en cuál será la naturaleza de la rivalidad doméstica. En Italia, por ejemplo, los competidores internacionales exitosos son a menudo las compañías pequeñas o de tamaño mediano que no transan en bolsa y que son gestionadas como familias extendidas; en Alemania, en cambio, las compañías tienden a ser estrictamente jerárquicas en sus prácticas de organización y gestión, y los altos ejecutivos suelen poseer una formación técnica.

Ningún sistema de gestión es universalmente apropiado, a pesar de la fascinación actual con la gestión japonesa. La competitividad de una industria específica resulta de la convergencia de las prácticas de gestión y de los modos de organización preferidos en el país y de las fuentes de la ventaja competitiva en la industria. En industrias donde las empresas italianas son las líderes mundiales—tales como iluminación, muebles, calzado, textiles de lana y máquinas envasadoras—, la estrategia de una empresa que se concentre en el foco, los productos personalizados, el marketing de nicho, el cambio rápido y una flexibilidad impresionante se ajusta tanto a la dinámica de la industria como al carácter del sistema italiano de gestión. El sistema alemán de gestión, en cambio, opera bien en industrias técnicas u orientadas a la ingeniería—óptica, químicos, maquinaria compleja—donde los productos complejos exigen la fabricación de precisión, un cuidadoso proceso de desarrollo, servicio posventa, y así también una estructura de gestión altamente disciplinada. El éxito alemán es mucho más escaso en bienes de consumo y servicios donde el marketing por imagen y la rápida rotación de nuevas funciones y modelos son importantes para competir.

Los países también difieren notoriamente en las metas que las empresas

y los individuos intentan alcanzar. Las metas de una compañía reflejan las características de los mercados de capitales nacionales y las prácticas de compensación para los ejecutivos. Por ejemplo, en Alemania y Suiza, donde los bancos abarcan a una parte substancial de los accionistas de la nación, la mayoría de las acciones se conservan para su apreciación en el largo plazo y rara vez se transan. Las empresas se desempeñan bien en las industrias maduras, donde la inversión continua en I&D y en nuevas instalaciones es esencial, pero sus retornos suelen ser sólo moderados. Estados Unidos está en el extremo opuesto, con grandes reservas de capital de riesgo, pero una actividad bursátil generalizada de las empresas transadas en bolsa y un marcado énfasis de los inversionistas en la apreciación trimestral y anual del precio de las acciones. La compensación ejecutiva se basa fuertemente en bonos anuales ligados a resultados individuales. EE.UU destaca en industrias relativamente nuevas, como software y biotecnología, o en aquellas donde el financiamiento de nuevas empresas mediante acciones alimenta una activa rivalidad doméstica, tales como artículos electrónicos y servicios especializados. Sin embargo, las fuertes presiones que conducen a la subinversión son una plaga en industrias más maduras.

La motivación individual para trabajar y para ampliar las habilidades también es importante para la ventaja competitiva. El talento excepcional es un recurso escaso en cualquier nación. El éxito de una nación depende en gran parte de los tipos de educación que escoge su gente talentosa, de dónde elige trabajar, y de su compromiso y esfuerzo. Los objetivos que los valores y las instituciones de la nación fijan a los individuos y a las empresas, y el prestigio que se relaciona con ciertas industrias, guían el flujo de recursos humanos y de capital, los que a su vez afectan directamente el desempeño competitivo de ciertas industrias. Las naciones tienden a ser competitivas en las actividades que la gente admira o de las que se sabe dependiente; las actividades

de donde surgen los héroes de la nación. En Suiza, es la banca y los productos farmacéuticos. En Israel, las vocaciones más numerosas han sido la agricultura y las áreas relacionadas con la defensa. A veces es difícil distinguir entre causa y efecto. Lograr éxito internacional puede hacer que una industria sea prestigiosa, reforzando así su ventaja.

La presencia de rivales locales fuertes es un estímulo poderoso y terminante, para la creación y conservación de la ventaja competitiva. Esto es cierto en países pequeños, como Suiza, donde la rivalidad entre sus compañías farmacéuticas, Hoffmann-La Roche, Ciba-Geigy y Sandoz, contribuye a una posición predominante a nivel mundial. También es cierto en Estados Unidos, en la industria de las computadoras y del software. En ninguna parte es más evidente el papel de una rivalidad feroz que en Japón, donde hay 112 compañías que compiten en las máquinas-herramientas, 34 en semiconductores, 25 en equipos de audio, 15 en cámaras fotográficas; de hecho, en las industrias donde Japón ostenta la dominación global las cifras de rivales tienen dos dígitos (vea la tabla "Número estimado de rivales japoneses en industrias seleccionadas"). De todas las puntas en el diamante, se puede decir que la rivalidad doméstica es la más importante debido al poderoso efecto estimulante que tiene sobre todas las demás.

La sabiduría convencional sostiene que la competencia doméstica es poco eficiente: lleva a una duplicación del esfuerzo y evita que las compañías alcancen economías de escala. La "solución correcta" sería escoger uno o dos campeones nacionales, empresas con la escala y la fuerza para enfrentarse a los competidores extranjeros, y para garantizarles los recursos necesarios, con la bendición del gobierno. Sin embargo, en la práctica la mayoría de los campeones nacionales no son competitivos, aunque son fuertemente subvencionados y protegidos por sus gobiernos. En muchas de las industrias prominentes en las cuales hay solamente un rival nacional, tales como la aeroespacial y la de telecomu-

nicaciones, el gobierno ha desempeñado un papel importante en distorsionar la competencia.

La eficiencia estática es mucho menos importante que el avance dinámico, el que es azuzado precisamente por la rivalidad doméstica. La rivalidad doméstica, como cualquier rivalidad, crea en las empresas la presión para innovar y mejorar. Los rivales locales se empujan mutuamente a tener costos más bajos, mejoran su calidad y servicio, y crean productos y procesos nuevos. Pero a diferencia de las rivalidades con competidores extranjeros, que tienden a ser analíticas y distantes, las rivalidades locales a menudo van más allá de la pura competencia económica o comercial y se vuelven intensamente personales. Los rivales domésticos se enzarzan en disputas activas; compiten no sólo por una porción del mercado sino también por personas, excelencia técnica y, tal vez lo más importante, por el "derecho a jactarse". El éxito de un rival doméstico prueba a los demás que la bonanza es posible y a menudo atrae nuevos rivales a la industria. Las empresas a menudo atribuyen el éxito de sus rivales extranjeros a ventajas "injustas". Con los rivales domésticos, no hay excusas.

La concentración geográfica magnifica el poder de la rivalidad doméstica. Este patrón es llamativamente común alrededor del mundo: las compañías italianas de joyería están situadas alrededor de dos ciudades, Arezzo y Valenza Po; las empresas de cuchillería en Solingen, Alemania Occidental y Seki, Japón; las compañías farmacéuticas en Basilea, Suiza; las motocicletas e instrumentos musicales en Hamamatsu, Japón. Mientras más localizada la rivalidad, más intensa es. Y mientras más intensa sea, mejor.

Otro beneficio de la rivalidad doméstica es la presión que crea para mejorar constantemente las fuentes de la ventaja competitiva. La presencia de competidores domésticos cancela automáticamente los tipos de ventaja que se obtienen sólo por estar en una nación particular: los costos de los factores, el acceso o la preferencia del mercado

local, o costos para los competidores extranjeros que importan en el mercado. Las empresas están obligadas a ir más allá de esas ventajas, y como resultado obtienen ventajas más sustentables. Es más, los rivales que compiten domésticamente no se harán trampa para obtener apoyo del gobierno. Es menos probable que las empresas se hagan adictas al narcótico de los contratos con el gobierno o quieran proteccionismo para su sector. En vez de ello, la industria buscará —y se beneficiará— de formas más constructivas de apoyo gubernamental, como ayuda para abrir mercados extranjeros, así como inversiones en instituciones educacionales focalizadas y en otros factores especializados.

Paradójicamente, es también la enérgica competencia doméstica la que en última instancia ejerce presión sobre las empresas domésticas para mirar hacia los mercados globales y las fortalece para tener éxito en ellos. Particularmente cuando hay economías de escala, los competidores locales se obligan mutuamente a mirar hacia fuera en los mercados extranjeros para capturar mayor eficacia y rentabilidad. Y habiendo sido probadas por una competencia doméstica feroz, las empresas más fuertes están bien equipadas para ganar en el exterior. Si Digital Equipment puede defender lo suyo contra IBM, Data General, Prime y Hewlett-Packard, entonces competir contra Siemens o Machines Bull no parece ser un panorama tan aterrador.

### El diamante como sistema

Cada una de estas cuatro cualidades define una arista en el diamante de la ventaja nacional; el efecto de una punta a menudo depende del estado de las demás. Los compradores sofisticados no se traducirán en productos avanzados, por ejemplo, a menos que la calidad de los recursos humanos permita que las compañías satisfagan las necesidades del comprador. Las desventajas selectivas en los factores de la producción no motivarán la innovación a menos que la rivalidad sea vigorosa y las metas de la

empresa apoyen una inversión permanente. En el nivel más amplio, las debilidades en cualquier punto determinante restringirán el potencial de una industria para progresar y crecer.

Pero las puntas del diamante también se refuerzan mutuamente: constituyen un sistema. Dos elementos, rivalidad doméstica y concentración geográfica, tienen un poder especialmente grande para transformar el diamante en un sistema; la rivalidad doméstica porque promueve el avance de todos los otros determinantes, y la concentración geográfica porque eleva y magnifica la interacción de las cuatro influencias separadas.

El papel de la rivalidad doméstica ilustra cómo el diamante funciona como un sistema que se autorrefuerza. Una rivalidad doméstica vigorosa estimula el desarrollo de las fuentes únicas de factores especializados, particularmente si todos los rivales están situados en una ciudad o región: University of California en Davis se ha convertido en el principal centro de investigación vinícola en

el mundo, trabajando de cerca con la industria del vino en California. Los rivales locales activos también aumentan la demanda doméstica en una industria. En los muebles y zapatos, por ejemplo, los consumidores italianos han aprendido a esperar más y mejores productos debido al rápido ritmo del desarrollo de productos nuevos impulsado por la intensa rivalidad doméstica entre centenares de compañías italianas. La rivalidad doméstica también promueve la formación de industrias relacionadas y de apoyo. Los productores japoneses de semiconductores que son líderes mundiales en el rubro, por ejemplo, han generado a los fabricantes japoneses de equipamiento para semiconductores, también líderes mundiales en su rubro.

Los efectos pueden trabajar en todas las direcciones: a veces los proveedores de clase mundial se convierten en nuevos entrantes en las industrias que han estado surtiendo. O los compradores altamente sofisticados pueden entrar ellos mismos como proveedores en una nueva



## Otro efecto de la naturaleza sistémica del diamante es que las naciones raramente albergan a sólo una industria competitiva; más bien, el diamante crea un ambiente que promueve los clusters de industrias competitivas.

industria, particularmente cuando tienen habilidades relevantes y ven a la nueva industria como estratégica. En el caso de la industria japonesa de la robótica, por ejemplo, Matsushita y Kawasaki originalmente diseñaron robots para uso interno antes de comenzar a venderlos a otras empresas. Hoy son los competidores fuertes en la industria de la robótica. En Suecia, Sandvik se movió desde el acero especializado hacia los taladros para roca, y SKF se movió desde el acero especializado a los rodamientos.

Otro efecto de la naturaleza sistémica del diamante es que las naciones raramente albergan a sólo una industria competitiva; más bien, el diamante crea un ambiente que promueve los *clusters* de industrias competitivas. Las industrias competitivas no están caóticamente dispersas por la economía del país, sino que generalmente están ligadas mediante relaciones verticales (comprador-vendedor) u horizontales (clientes, tecnología, canales comunes). Tampoco son clusters que suelen estar dispersos físicamente; tienden a estar concentrados geográficamente. Una industria competitiva ayuda a crear otra en un proceso que se refuerza mutuamente. La fuerza de Japón en los bienes electrónicos de consumo, por ejemplo, impulsó su éxito en los semiconductores hacia los chips y los circuitos integrados de memoria que usan esos productos. La fuerza japonesa en computadoras portátiles, que contrasta con el éxito limitado en otros segmentos, refleja su base de fuerza en otros productos compactos portátiles y su experticia líder en pantallas de cristal líquido obtenidas con las industrias de las calculadoras y los relojes.

Una vez que se forma un cluster, todo el grupo de industrias se empieza a apoyar mutuamente. La rivalidad agresiva en una industria se contagia a otras in-

dustrias del cluster, mediante escisiones, mediante el ejercicio del poder de compra y mediante la diversificación de las empresas establecidas. La entrada desde otras industrias en un cluster fomenta el crecimiento al estimular la diversidad en los enfoques de I&D y al facilitar la introducción de nuevas estrategias y habilidades. Mediante el conducto de proveedores o clientes que tienen contacto con múltiples competidores, la información fluye libremente y la innovación se difunde con rapidez. Las interconexiones en el cluster, a menudo no esperadas, llevan a la detección de nuevas formas de competir y de nuevas oportunidades. El cluster se convierte en un vehículo para preservar la diversidad y para superar el foco hacia dentro, la inercia, la inflexibilidad, y el acomodo entre rivales que retarda o bloquea el crecimiento de la competencia y la entrada de nuevos competidores.

### El papel del gobierno

En el debate actual sobre la competitividad de las naciones, ningún asunto genera más discusión o produce menos entendimiento que el papel del gobierno. Muchos ven al gobierno como un asistente o un promotor de la industria, empleando un montón de políticas para contribuir directamente al desempeño competitivo de las industrias estratégicas o escogidas. Otros aceptan la noción del “libre mercado” de que la operación de la economía se debe dejar a la mano invisible.

Ambas visiones son incorrectas. El resultado lógico de cualquiera de ellas conduciría a la erosión permanente de las capacidades competitivas de un país. Por un lado, los partidarios de la ayuda del gobierno a la industria con frecuencia proponen políticas que en la práctica lastimarían a las empresas en el largo

plazo y solamente crearían la demanda por más ayuda. Por otra parte, los partidarios de una presencia mínima del gobierno no hacen caso del papel legítimo que desempeña el gobierno en formar el contexto y la estructura institucional que rodean a una empresa y en crear un ambiente que estimula a las empresas a obtener una ventaja competitiva.

El papel apropiado del gobierno es ser un catalizador y un provocador; es decir, alentar –o incluso presionar– a las empresas para que eleven sus aspiraciones y suban a niveles más altos de desempeño competitivo, incluso cuando este proceso puede ser intrínsecamente desagradable y difícil. El gobierno no puede crear industrias competitivas; solamente las empresas pueden hacer eso. El gobierno desempeña un papel intrínsecamente parcial, el que tiene éxito solamente cuando trabaja en tándem con condiciones subyacentes favorables en el diamante. No obstante, el papel del gobierno de transmitir y de amplificar las fuerzas del diamante es de gran alcance. Las políticas gubernamentales que tienen éxito son las que crean un ambiente en el cual las empresas puedan obtener ventaja competitiva, más que las que implican al gobierno directamente en el proceso, salvo en las naciones en una fase temprana de su proceso de desarrollo. Es un rol indirecto, más que uno directo.

El gobierno de Japón, cuando lo hace bien, entiende este papel mejor que nadie, incluyendo el punto de que las naciones pasan por diversas etapas del desarrollo competitivo y que el papel apropiado del gobierno cambia a medida que progresa la economía. Al estimular la demanda temprana por los productos avanzados, enfrentar a las industrias con la necesidad de iniciar tecnología pionera mediante proyectos cooperativos

simbólicos, establecer los premios que recompensan la calidad, e intentar otras políticas que magnifiquen las fuerzas del diamante, el gobierno japonés acelera el tranco de la innovación. Pero, como los funcionarios gubernamentales de todo el mundo, cuándo lo hacen mal los burócratas japoneses pueden incurrir en los mismos errores: procurando gestionar la estructura de la industria, protegiendo el mercado por demasiado tiempo y cediendo ante la presión política para aislar de la competencia a minoristas, granjeros, distribuidores y compañías industriales ineficaces.

No es difícil de entender por qué tantos gobiernos incurrir en los mismos errores tan a menudo en búsqueda de la competitividad nacional: la temporalidad competitiva de las compañías y la temporalidad política de los gobiernos casi nunca coinciden. A menudo se necesita más de una década para que una industria cree ventaja competitiva; el proceso exige un aumento importante de las habilidades humanas, invertir en productos, construir clusters y penetrar en los mercados extranjeros. En el caso de la industria automotriz japonesa, por ejemplo, las compañías dieron sus primeros pasos vacilantes hacia la exportación en los 50, y no alcanzaron posiciones internacionales sólidas hasta los años 70.

Pero en política, una década es una eternidad. Por lo tanto, la mayoría de los gobiernos favorecen las políticas que ofrecen ventajas fácilmente perceptibles en el corto plazo, tales como subsidios, protección y fusiones acordadas; precisamente las políticas que retardan la innovación. La mayor parte de las políticas que hacen una real diferencia son demasiado lentas y requieren demasiada paciencia de parte de los políticos o, incluso peor, los hacen cargar con las consecuencias negativas de corto plazo. Desregularizar una industria protegida, por ejemplo, conducirá a las bancarrotas más pronto y sólo quedarán las empresas más fuertes y competitivas.

Las políticas que implican ventajas estáticas y de costos en el corto plazo

pero que inconscientemente socavan la innovación y el dinamismo representan el error más común y más profundo en la política industrial de un gobierno. En su deseo de ayudar, es muy fácil que los gobiernos adopten políticas tales como proyectos conjuntos para evitar el “despilfarro” en I&D que socavan el dinamismo y la competencia. Incluso un ahorro en costos de 10% mediante economías de escala es anulado fácilmente mediante el mejoramiento rápido de productos y de procesos y la búsqueda del volumen en los mercados globales, algo que tales políticas socavan.

Hay algunos principios básicos simples, que los gobiernos deberían adoptar para desempeñar un papel de apoyo apropiado para la competitividad nacional: alentar el cambio, promover la rivalidad doméstica, estimular la innovación. Los siguientes son algunos de los enfoques específicos de políticas para guiar a las naciones que intentan obtener ventaja competitiva.

*Enfocarse en la creación de factores especializados.* El gobierno tiene responsabilidades críticas por factores fundamentales como los sistemas educacionales primarios y secundarios, la infraestructura nacional básica, y la investigación en áreas de amplia preocupación nacional tales como la atención en salud. Aunque estas clases de esfuerzos generalizados en la creación de factores rara vez producen ventaja competitiva. Por el contrario, los factores que se traducen en una ventaja competitiva son avanzados, especializados, y están vinculados con industrias específicas o grupos específicos de una industria. Mecanismos tales como los programas especializados de aprendizaje, esfuerzos de la investigación en las universidades conectadas con una industria, actividades de asociación comercial, y, lo más importante, las inversiones privadas de las empresas crean en última instancia los factores que harán posible una ventaja competitiva.

*Evitar intervenir en los mercados de factores y monedas.* Al intervenir en mercados de factores y monetarios,

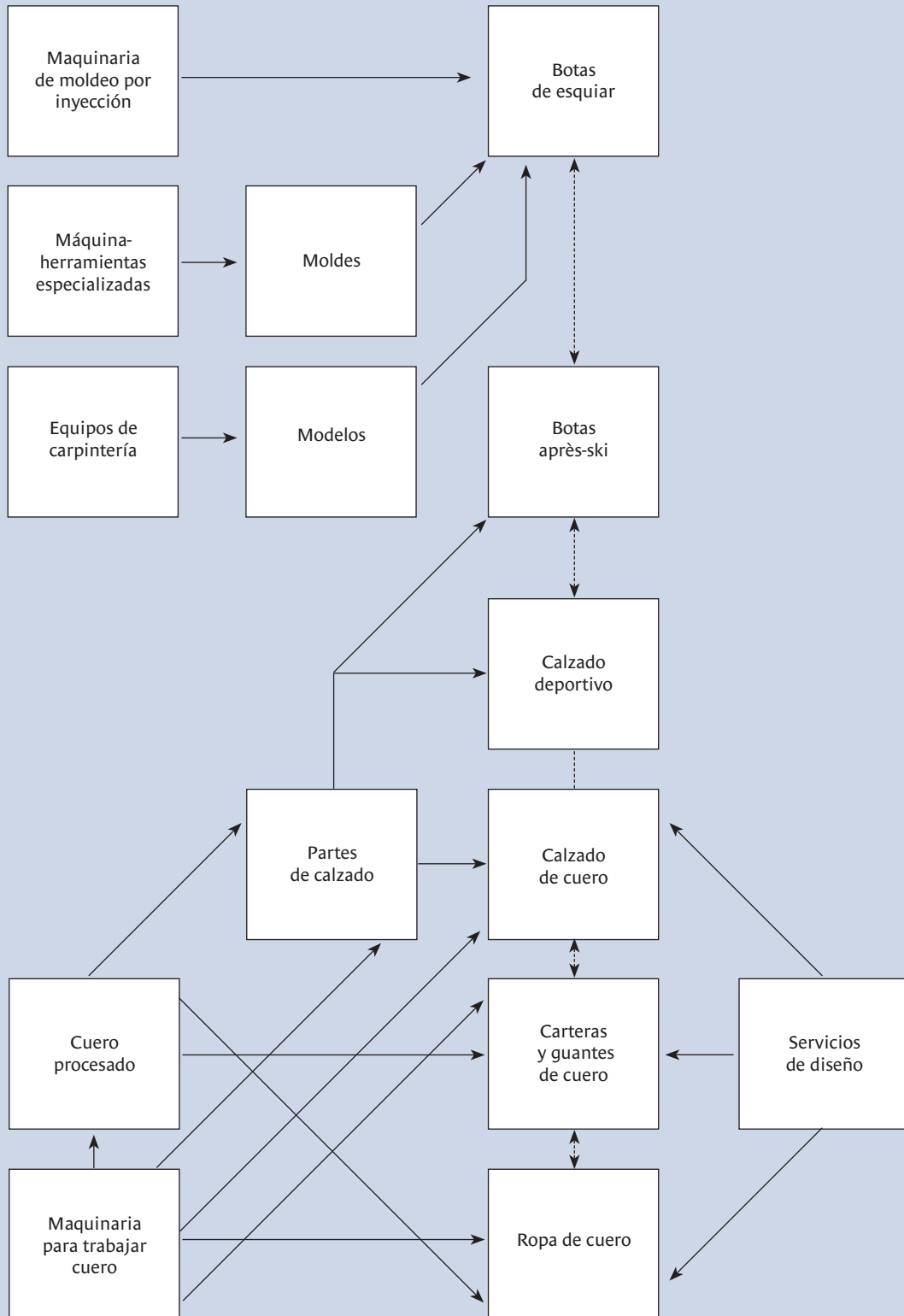
los gobiernos esperan crear costos más bajos por factores o un tipo de cambio favorable que ayude a las compañías a competir más eficazmente en los mercados internacionales. La evidencia en todo del mundo indica que estas políticas –tales como la devaluación del dólar durante la administración Reagan– suelen ser contraproducentes. Van en contra del mejoramiento de la industria y de la búsqueda de una ventaja competitiva más sustentable.

El caso contrastante de Japón es particularmente instructivo, aunque Alemania y Suiza han tenido experiencias similares. En los últimos 20 años, los japoneses fueron golpeados por el shock repentino causado por la devaluación de la moneda decretada por Nixon, dos crisis del petróleo, y, más recientemente, la crisis del yen; todos estos hechos obligaron a las empresas japonesas a aumentar sus ventajas competitivas. El punto no es que el gobierno debe perseguir las políticas que buscan intencionalmente elevar los costos de los factores o del tipo de cambio. Más bien, cuando las fuerzas del mercado generan costos crecientes de los factores o un tipo de cambio más alto, el gobierno debe resistir la tentación de empujarlos hacia abajo.

*Imponer estándares estrictos de productos, seguridad y medioambiente.* Las regulaciones estrictas de un gobierno pueden promover la ventaja competitiva al estimular y aumentar la demanda doméstica. Los estándares rigurosos para el desempeño de los productos, la seguridad de los productos y el impacto ambiental presionan a las empresas a elevar la calidad, a mejorar su tecnología y a proporcionar las características que responden a las demandas de los consumidores y de la sociedad. Rebajar los estándares, aunque es tentador, es contraproducente.

Cuando las regulaciones estrictas se anticipan a los estándares que se difundirán internacionalmente, éstas dan a las empresas de una nación una ventaja para desarrollar productos y bienes que serán valiosos en cualquier parte. Los estrictos estándares de Suecia para

## El cluster italiano del calzado



la protección del medio ambiente han promovido la ventaja competitiva de muchas de sus industrias. Atlas Copco, por ejemplo, produce compresores silenciosos que pueden ser utilizados en áreas urbanas densas con una interrupción mínima para los residentes. Sin embargo, los estándares estrictos deben combinarse con un proceso regulador rápido y eficiente que no absorba los recursos ni cause retrasos.

*Limitar fuertemente la cooperación directa entre rivales de una industria.* Actualmente, el capricho global más ubicuo sobre políticas en el campo de la competitividad es la demanda por más investigación cooperativa y más consorcios dentro de las industrias. Basándose en la creencia de que la investigación independiente de los rivales es redundante y derrochadora, que los esfuerzos de colaboración alcanzan economías de escala, y que es probable que las empresas individuales inviertan poco en I&D porque no pueden cosechar todos los beneficios, los gobiernos han adoptado la idea de una cooperación más directa. En Estados Unidos, las leyes antimonopolios se han modificado para permitir una I&D más cooperativa; en Europa, megaproyectos como Esprit, un proyecto de tecnología de la información, reúnen a empresas de varios países. Detrás de muchas de estas ideas está la fascinación de los gobiernos occidentales con –y una incompreensión fundamental de– los incontables proyectos cooperativos de investigación patrocinados por el Ministerio de Industria y Comercio Internacional (MITI, por sus siglas en inglés), proyectos que parecen haber contribuido al crecimiento de la competitividad de Japón.

Pero una mirada más acuciosa de los proyectos cooperativos japoneses sugiere una historia distinta. Las empresas japonesas participan en los proyectos del MITI para mantener buenas relaciones con el MITI, para preservar sus imágenes corporativas, y para evitar el riesgo de que los competidores obtengan ventajas con su participación; todas son razones completamente defensivas. Las compañías rara vez contribuyen

con sus mejores científicos e ingenieros para los proyectos cooperativos y generalmente gastan mucho más en su propia investigación privada en el mismo campo. Normalmente, el gobierno sólo hace una modesta contribución financiera al proyecto.

El verdadero valor de la investigación cooperativa japonesa es señalar la importancia de áreas técnicas emergentes y estimular la investigación propietaria de las empresas. Los proyectos cooperativos alientan a las empresas a explorar campos nuevos y fomentan el gasto interno en I&D porque sus rivales domésticos están investigando esos campos.

Bajo ciertas condiciones limitadas, la investigación cooperativa puede ser beneficiosa. Los proyectos deben estar en áreas de la investigación de productos y procesos básicos, no en los temas conectados de cerca con las fuentes propietarias de ventaja de la empresa. Deben constituir solamente una porción modesta del programa total de investigación de una empresa en cualquier campo dado. La investigación cooperativa debe ser solamente indirecta, canalizada por organizaciones independientes a las cuales la mayoría de los participantes de la industria tienen acceso. Las estructuras de organización, como laboratorios de la universidad y centros de la excelencia, reducen problemas de gestión y minimizan el riesgo para la rivalidad. Finalmente, los proyectos cooperativos más útiles suelen involucrar a los campos que tocan un número de industrias y que requieren inversiones substanciales de I&D.

*Promover metas que conduzcan a una inversión sostenida.* El gobierno tiene un papel vital en formar, mediante sus políticas, las metas de los inversionistas, ejecutivos y empleados en varias áreas. La manera en que son regulados los mercados de capitales, por ejemplo, da forma a los incentivos de los inversionistas y, por ende, al comportamiento de las empresas. El gobierno debe tratar de alentar la inversión sostenida en habilidades humanas, en innovación, y en activos físicos. Quizás la herramienta

más poderosa para elevar la tasa de inversión sostenida en una industria es un incentivo tributario para las ganancias de capital en el largo plazo (cinco años o más) restringidas a nuevas inversiones en propiedad corporativa. Los incentivos de largo plazo de las ganancias sobre el capital también deberían ser aplicados a los fondos de pensiones y a otros inversionistas actualmente libres de impuestos, que ahora tienen pocas razones para no involucrarse en transar valores rápidamente.

*Desregular la competencia.* La regulación de la competencia con las políticas tales como mantener un monopolio estatal, controlar el ingreso a un sector o fijar precios tiene dos consecuencias negativas fuertes: sofoca la rivalidad y la innovación a medida que las empresas se preocupan más de tratar con los reguladores y de proteger lo que ya tienen; y hace que la industria sea menos dinámica y también un comprador o proveedor menos deseable. Sin embargo, la desregulación y la privatización por sí mismas no tendrán éxito sin una vigorosa rivalidad doméstica; y, como corolario, eso requiere una política antimonopólica fuerte y consistente.

*Imponer políticas antimonopólicas fuertes.* Una política antimonopólica fuerte –especialmente contra las fusiones horizontales, alianzas y conductas colusivas– es fundamental para la innovación. Aunque hoy está de moda sugerir fusiones y alianzas en nombre de la globalización y la creación de campeones nacionales, a menudo éstas socavan la creación de la ventaja competitiva. La verdadera competitividad nacional requiere gobiernos que rechacen las fusiones, adquisiciones y alianzas que involucran a los líderes de una industria. Además, deben aplicarse los mismos estándares para las fusiones y las alianzas tanto a las empresas domésticas y como a las extranjeras. Finalmente, la política gubernamental debería favorecer el ingreso, tanto doméstico como internacional, por sobre la adquisición. Sin embargo, a las empresas se les debe permitir la adquisición de empresas pequeñas en industrias relacionadas



## Cómo opera el diamante: La industria italiana de baldosas cerámicas

En 1987, las compañías italianas eran líderes mundiales en la producción y exportación de baldosas cerámicas, una industria de US\$ 10.000 millones. Los productores italianos, concentrados alrededor de la pequeña ciudad de Sassuolo en la región de Emilia-Romagna, representaban cerca de 30% de la producción mundial y casi 60% de las exportaciones globales. El superávit comercial italiano ese año en baldosas cerámicas fue cercano a US\$ 1.400 millones.

El desarrollo de la ventaja competitiva de la industria italiana de baldosas cerámicas ilustra cómo funciona el diamante de la ventaja nacional. La ventaja competitiva sostenible de Sassuolo en baldosas cerámicas surgió no de una ventaja estática o histórica, sino del dinamismo y el cambio. Compradores locales sofisticados y exigentes, canales de distribución sólidos y únicos, y una intensa rivalidad entre las empresas locales crearon una presión constante por innovación. El conocimiento aumentó rápidamente con la experimentación continua y la experiencia acumulativa de producción. La propiedad privada de las empresas y su lealtad con la comunidad generó un intenso compromiso de inversión en la industria.

Los fabricantes de baldosas se beneficiaron también de un conjunto altamente desarrollado de proveedores locales de maquinaria y otras industrias de apoyo, que producían materiales, servicios e infraestructura. La presencia de industrias nacionales relacionadas de clase mundial también reforzó el predominio italiano en baldosas. Finalmente, la concentración geográfica del cluster potenció todo el proceso. Hoy las compañías extranjeras compiten contra toda una subcultura. La naturaleza orgánica de este sistema representa la ventaja más sostenible para las empresas de baldosas cerámicas de Sassuolo.

### Los orígenes de la industria italiana

La producción de baldosas en Sassuolo evolucionó de la industria cerámica de barro y loza, cuya historia se remonta al siglo 13. Inmediatamente después de la Segunda Gue-

rra Mundial, existía solamente un puñado de fabricantes de baldosas cerámicas en Sassuolo, todos los cuales atendían exclusivamente el mercado local.

La demanda por baldosas cerámicas dentro de Italia comenzó a aumentar dramáticamente en los primeros años de la posguerra, cuando la reconstrucción de Italia detonó un auge en la demanda de materiales de construcción de todo tipo. La demanda italiana por baldosas cerámicas fue especialmente grande debido al clima, los gustos locales y las técnicas de edificación.

Debido a que Sassuolo estaba en una zona relativamente próspera de Italia, había muchos que podían combinar la modesta cantidad de capital y habilidades organizacionales necesarias para comenzar una compañía de baldosas. En 1955, había 14 empresas de baldosas en el área de Sassuolo; hacia 1962, había 102.

Las nuevas empresas de baldosas se beneficiaron de una reserva local de trabajadores capacitados en labores mecánicas. La región circundante a Sassuolo era hogar de Ferrari, Maserati, Lamborghini y otras compañías técnicamente sofisticadas. A medida que la industria de baldosas comenzó a crecer y prosperar, muchos ingenieros y trabajadores calificados gravitaron hacia las empresas exitosas.

### El emergente cluster de baldosas italianas

Inicialmente, los productores italianos de baldosas dependían de fuentes extranjeras de materias primas y tecnologías de producción. En los años 50, las principales materias primas usadas para fabricar baldosas eran las arcillas de caolín (blancas). Puesto que en los alrededores de Sassuolo existían depósitos de arcilla roja, pero no blanca, los productores italianos debían importar las arcillas desde Reino Unido. Los equipos para fabricación de baldosas también fueron importados en los años 50 y 60: hornos de Alemania, EE.UU. y Francia; prensas para moldear baldosas de Alemania. Los fabricantes de Sassuolo tuvieron que importar incluso máquinas esmaltadoras simples.

Con el tiempo, los productores italianos

de baldosas aprendieron cómo modificar el equipo importado para adecuarse a las circunstancias locales: arcillas rojas en lugar de blancas, gas natural en lugar de petróleo. A medida que muchos técnicos de procesos dejaban las compañías de baldosas para comenzar sus propias empresas de maquinaria, surgió en Sassuolo una industria local de equipos. Para 1970, empresas italianas se habían erigido en productores de hornos y prensas de clase mundial. La situación anterior se había invertido totalmente: ahora exportaban sus equipos para arcilla roja a firmas extranjeras que los empleaban con arcillas blancas.

La relación entre los fabricantes italianos de baldosas y maquinaria fue una de soporte mutuo, acentuada aún más por la proximidad geográfica. A mediados de los años 80, existían unos 200 fabricantes de equipos en Italia; más de 60% se localizaba en el área de Sassuolo. Los fabricantes de equipos competían ferozmente por el mercado local, y los fabricantes de baldosas se beneficiaron de mejores precios y equipos más avanzados que sus rivales extranjeros.

A medida que el cluster emergente de baldosas crecía y se concentraba en la región de Sassuolo, se desarrolló una reserva de trabajadores calificados y técnicos, incluyendo ingenieros, especialistas de producción, trabajadores de mantenimiento, técnicos de servicio y personal de diseño. La concentración geográfica de la industria fomentó la formación de otras empresas de apoyo, que ofrecían moldes, materiales de embalaje, esmaltes y servicios de transporte. Surgieron numerosas firmas pequeñas de consultoría especializada, que prestaban asesoría a los productores de baldosas en diseño de planta, logística y materias comerciales, publicitarias y fiscales.

Con su membresía concentrada en el área de Sassuolo, Assopiastrelle, la asociación de la industria de baldosas cerámicas, comenzó a ofrecer servicios en áreas de interés común: compras al por mayor, investigación de mercados extranjeros y asesoría en asuntos fiscales y legales. El creciente cluster de las baldosas estimuló la formación de una nueva institución especializada para la creación de

factores: en 1976, un consorcio compuesto por la Universidad de Bolonia, agencias regionales y la asociación de la industria cerámica fundó el Centro Cerámico di Bologna, para realizar investigación de procesos y análisis de productos.

### **Demanda doméstica sofisticada**

A mediados de los años 60, el consumo per cápita de baldosas en Italia era considerablemente más alto que en el resto del mundo. El mercado italiano era también el más sofisticado del orbe. Los clientes italianos, quienes generalmente eran los primeros en adoptar nuevos diseños y características, y los productores italianos, que constantemente innovaban para mejorar los métodos de fabricación y crear nuevos diseños, avanzaron en un proceso de reforzamiento mutuo.

El carácter singularmente sofisticado de la demanda doméstica también se extendía a los distribuidores minoristas. En los años 60, comenzaron a abrirse en Italia las primeras salas de ventas especializadas en baldosas. Hacia 1985, existían aproximadamente 7.600 tiendas especializadas que representaban cerca de 80% de las ventas nacionales, mucho más que en otras naciones. En 1976, la compañía italiana Piemme introdujo baldosas de diseñadores famosos para aumentar sus canales de distribución y generar una conciencia de marca entre los consumidores. Esta innovación recurrió a otra industria relacionada, los servicios de diseño, en los cuales Italia era el líder mundial con más de US\$ 10.000 millones en exportaciones.

### **Rivalidad en Sassuolo**

El solo número de empresas de baldosas en el área de Sassuolo generó una rivalidad intensa. Las noticias sobre innovaciones de productos y procesos se esparcían rápidamente, y las compañías que perseguían un liderazgo tecnológico, de diseño y distribución debían mejorar constantemente.

La proximidad agregó una nota personal a la intensa rivalidad. Todas las firmas productoras eran de propiedad privada, la mayoría de propiedad familiar. Los dueños vivían en la

misma área, se conocían y eran los principales ciudadanos de las mismas ciudades.

### **Presiones para modernizarse**

A principios de los años 70, enfrentadas a una rivalidad doméstica intensa, a la presión de los clientes minoristas y al shock de la crisis energética de 1973, las empresas italianas de baldosas debieron luchar para reducir sus costos en gas y mano de obra. Estos esfuerzos condujeron a un gran avance tecnológico, el proceso de monococción rápida, mediante el cual el proceso de endurecimiento, la transformación del material y la fijación del esmalte ocurrían en un único paso por el horno. Un proceso que requería 225 empleados bajo el método de doble cocción necesitaba solamente 90 empleados al usar hornos de rodillo monococción. Los tiempos de ciclo disminuyeron de entre 16 y 20 horas a tan sólo 50 a 55 minutos.

El nuevo equipo, más pequeño y liviano, era también más fácil de exportar. A comienzos de los años 80, las exportaciones de los fabricantes italianos de equipos superaron las ventas domésticas; en 1988, las exportaciones representaban casi 80% de las ventas totales.

Trabajando juntos, los fabricantes de baldosas y de equipos consiguieron el siguiente avance importante durante la segunda mitad de los años 70: el desarrollo de equipos de manejo de materiales que transformaron la fabricación de baldosas de un proceso por lotes a un proceso continuo. La innovación redujo los altos costos de mano de obra, que habían sido una desventaja selectiva sustancial de factores enfrentada por los fabricantes italianos de baldosas.

La percepción común es que los costos laborales en Italia eran más bajos durante este período que en Estados Unidos y Alemania. En esos dos países, sin embargo, diferentes trabajos tenían salarios marcadamente distintos. En Italia, los salarios para diferentes categorías de habilidades estaban comprimidos, y las normas laborales limitaban la capacidad de los fabricantes para recurrir a horas extras o turnos múltiples. La restricción resultó costosa: una vez fríos, era caro volver a calentar los hornos, los que funcionaban mejor de manera conti-

nua. Debido a esta desventaja de factores, las compañías italianas fueron las primeras en desarrollar una producción continua y automatizada.

### **Internacionalización**

Hacia 1970, la demanda doméstica en Italia había madurado. El estancamiento del mercado local llevó a las empresas a intensificar sus esfuerzos para expandirse a mercados extranjeros. La presencia de industrias italianas relacionadas y de apoyo contribuyó al impulso exportador. Los fabricantes de baldosas comenzaron a anunciarse en revistas italianas y extranjeras de diseño y arquitectura, publicaciones con amplia circulación global entre arquitectos, diseñadores y consumidores. Este mayor conocimiento reforzó la imagen de calidad de las baldosas italianas. Los fabricantes de baldosas también fueron capaces de capitalizar la posición exportadora líder de Italia a nivel mundial en industrias relacionadas tales como mármol, piedra de construcción, bañeras, lavabos, muebles, lámparas y electrodomésticos.

Assopiastrelle, la asociación de la industria, abrió oficinas de promoción comercial en EE.UU. en 1980, en Alemania en 1984 y en Francia en 1987. Organizó elaboradas exposiciones comerciales en ciudades tan diversas como Bolonia y Miami y lanzó publicidad sofisticada. Entre 1980 y 1987, la asociación gastó aproximadamente US\$ 8 millones en promover las baldosas italianas en Estados Unidos.

— Michael J. Enright y Paolo Tenti

**Michael J. Enright**, en 1990 un estudiante doctoral de economía empresarial en Harvard Business School, realizó numerosas tareas de investigación y supervisión para *La ventaja competitiva de las naciones*. **Paolo Tenti**, a la sazón consultor en estrategia y finanzas para Monitor Company and Analysis F.A. en Milán, fue responsable de la parte italiana de la investigación emprendida para el libro.

## De todas las puntas en el diamante, se puede decir que la rivalidad doméstica es la más importante debido al poderoso efecto estimulante que tiene sobre todas las demás.

si esa acción promueve la transferencia de las habilidades que en última instancia podrían crear ventaja competitiva.

*Rechazar el comercio administrado.* El comercio administrado representa una tendencia peligrosa creciente que se utiliza para afrontar las secuelas de la competitividad nacional. Los acuerdos de comercialización ordenada, los acuerdos de limitación voluntaria, u otros instrumentos que establecen metas cuantitativas para dividir los mercados, son peligrosos, ineficaces, y a menudo enormemente costosos para los consumidores. En lugar de fomentar la innovación en las industrias de una nación, el comercio administrado garantiza un mercado para las compañías ineficaces.

La política comercial gubernamental debería perseguir el acceso abierto al mercado en todas las naciones extranjera. Para ser eficaz, la política comercial no debe ser un instrumento pasivo; no puede responder sólo a las quejas o trabajar solamente para aquellos sectores que puedan reunir suficiente poder político; no debería requerir una larga historia de agravios o servir sólo a aquellas industrias afligidas. La política comercial debería tener como objetivo abrir mercados donde sea que una nación presente ventajas competitivas y debería abordar activamente las industrias emergentes y los problemas incipientes.

Donde un gobierno halle una barrera comercial en otra nación, debe concentrar sus recursos en desmontar barreras, no en la regulación de las importaciones o de las exportaciones. En el caso de Japón, por ejemplo, la presión para acelerar el ya rápido crecimiento de las importaciones de manufacturas es un método más eficaz que adoptar el comercio administrado. Las tarifas compensatorias que castigan a las empresas por las prácticas comerciales injustas son

mejores que las cuotas de mercado. Otra herramienta cada vez más importante para abrir los mercados son las restricciones que impiden que las empresas en las naciones trasgresoras inviertan en adquisiciones o plantas de producción en el país anfitrión; esto evita que las empresas del país injusto usen sus ventajas para establecer una nueva cabeza de playa que sea inmune a las sanciones.

Cualquiera de estos remedios, sin embargo, puede ser contraproducente. Es virtualmente imposible elaborar remedios a las prácticas comerciales injustas que eviten tanto reducir los incentivos para que las compañías domésticas innoven y exporten como perjudicar a los compradores domésticos. El objetivo de estos remedios debería ser hacer ajustes que permitan que desaparezca el remedio.

### La agenda de la empresa

En última instancia, sólo las empresas mismas pueden lograr y mantener la ventaja competitiva. Para hacer aquello, deben actuar según los principios básicos descritos arriba. En particular, deben reconocer el papel central de la innovación, y la verdad incómoda de que la innovación es el resultado de la presión y del desafío. Se requiere liderazgo para crear un ambiente dinámico y desafiante. Y se requiere liderazgo para reconocer las rutas de escape demasiado fáciles que parecen ofrecer un camino hacia la ventaja competitiva, pero que en realidad son atajos que llevan al fracaso. Por ejemplo, es tentador confiar en proyectos cooperativos de investigación y desarrollo para disminuir el costo y el riesgo de la investigación. Pero pueden desviar la atención y los recursos de la compañía alejándolos de la investigación propietaria y prácticamente eliminando la posibilidad de que se desarrolle

una innovación verdadera.

La ventaja competitiva es generada por un liderazgo que aprovecha y amplifica las fuerzas en el diamante para promover la innovación y el mejoramiento. He aquí algunos de los tipos de políticas corporativas que apoyan aquel trabajo:

*Crear presiones para la innovación.* Una empresa debería buscar la presión y el desafío, no debería evitarlos. Parte de la estrategia es aprovecharse de la nación de origen para crear el ímpetu para la innovación. Para hacer aquello, las empresas pueden vender a los compradores y a los canales más sofisticados y más exigentes; buscar a los compradores con las necesidades más difíciles; establecer las normas que exceden los obstáculos regulatorios y estándares de productos más rigurosos; abastecerse con los proveedores más avanzados; tratar a los empleados como si fueran permanentes para así estimular un mejoramiento de las capacidades y de la productividad.

*Buscar a los competidores más capaces como motivadores.* Para motivar el cambio organizacional, los competidores capaces y los rivales respetados pueden ser un enemigo común. Los mejores ejecutivos siempre operan con un grado de temor; respetan y estudian a los competidores. Para mantenerse dinámicas, las empresas deben asegurarse de que superar los desafíos sea parte de las normas de la organización. Por ejemplo, hacer lobby contra rigurosos estándares de producto señala a la organización que la dirección de la empresa ha disminuido sus aspiraciones. Las empresas que valoran la estabilidad, los clientes obedientes, los proveedores dependientes, y los competidores soñolientos están invitando a la inercia y, en última instancia, al fracaso.

*Establecer sistemas de alerta temprana.* Las señales de alerta temprana se tra-

ducen en ventajas de moverse primero. Las empresas pueden tomar las acciones que les ayuden a percibir las señales de cambio y a actuar de acuerdo a éstas, lo que les permite adelantarse a la competencia. Por ejemplo, pueden encontrar y servir a los compradores con las necesidades más avanzadas; investigar todos los nuevos compradores o canales emergentes; identificar lugares cuyas regulaciones presagian las normas emergentes en otras partes; introducir a personas externas en el equipo de gestión; mantener relaciones permanentemente con centros de investigación y fuentes de gente talentosa.

*Mejorar el diamante nacional.* Las empresas tienen intereses vitales en hacer que su entorno familiar sea una mejor plataforma para el éxito internacional. Parte de la responsabilidad de una empresa es desempeñar un papel activo en la formación de clusters y trabajar con los compradores, proveedores y canales de la nación de origen para ayudarles a mejorar y a aumentar sus propias ventajas competitivas. Para fomentar la demanda nacional, por ejemplo, los fabricantes de instrumentos musicales japoneses, encabezados por Yamaha, Kawai y Suzuki, han creado escuelas de música. De manera similar, las empresas pueden estimular y apoyar a proveedores locales de importantes insumos especializados; esto podría incluir animarles a que compitan globalmente. La salud y la fuerza del cluster nacional sólo realzarán la propia tasa de la empresa en innovación y mejoramiento.

En casi cada industria competitiva exitosa, las empresas principales también toman medidas explícitas para crear factores especializados como recursos humanos, conocimiento científico o infraestructura. En industrias como las de telas de lana, baldosas cerámicas y equipos de iluminación, los gremios industriales italianos invierten en información de mercado, tecnología de procesos e infraestructura común. Las compañías pueden también apresurar la innovación ubicando sus oficinas centrales y otras operaciones clave en lugares donde hay concentraciones de compradores sofisticados, proveedores importantes, o mecanismos especializa-

## Número estimado de competidores japoneses en industrias seleccionadas

Acondicionadores de aire.....	13
Equipos de audio.....	25
Automóviles.....	9
Cámaras fotográficas.....	15
Audio para automóviles.....	12
Fibras de carbón.....	7
Equipamiento para construcción*.....	15
Fotocopiadoras.....	14
Máquinas de fax.....	10
Computadoras grandes.....	6
Montacargas.....	8
Máquina-herramientas.....	112
Equipos de microondas.....	5
Motocicletas.....	4
Instrumentos musicales.....	4
Computadoras personales.....	16
Semiconductores.....	34
Máquinas de coser.....	20
Construcción naval†.....	33
Acero‡.....	5
Fibras sintéticas.....	8
Televisores.....	15
Neumáticos para camiones y autobuses.....	5
Camiones.....	11
Máquinas de escribir.....	14
Videograbadoras.....	10

Fuentes: Entrevistas en terreno; Nippon Kogyo Shinbun, Nippon Kogyo Nenkan, 1987; Yano Research, Market Share Jitan, 1987; estimaciones de los investigadores.

\* El número de empresas varió según área de producto. El número más pequeño, 10, producía bulldozers. Quince empresas producían excavadoras, grúas y equipos de pavimentación. Había 20 empresas de excavadoras hidráulicas, un área de producto en el que Japón era particularmente fuerte.

† Seis empresas tenían exportaciones anuales de producción superiores a 10.000 toneladas.

‡ Empresas integradas.

dos de creación de factores, tales como universidades o laboratorios.

*Aceptar la rivalidad doméstica.* Para competir globalmente, una empresa necesita rivales domésticos capaces y una rivalidad doméstica vigorosa. En la actualidad, y especialmente en Estados Unidos y Europa, los ejecutivos suelen quejarse acerca de la competencia excesiva y presentar argumentos a favor de fusiones y adquisiciones que producirán las esperadas economías a escala y masa crítica. La queja es esperable, pero el argumento está derechamente equivocado. Una vigorosa rivalidad doméstica crea una ventaja competitiva sostenible. Además, es mejor crecer a nivel internacional que dominar el mercado interior. Si una empresa desea hacer una adquisición, comprar entidad extranjera que pueda apresurar la globalización y suplir las ventajas en la base central o compensar las desventajas en la base central es, por lo general, mucho mejor que fusionarse con los competidores domésticos líderes.

*Globalizar para aprovechar ventajas selectivas en otras naciones.* En su búsqueda por estrategias “globales”, muchas empresas actualmente abandonan su diamante doméstico. Sin duda, adoptar una perspectiva global es importante para crear una ventaja competitiva. Pero depender de actividades extranjeras que suplanten las capacidades domésticas siempre constituye una solución inferior. Innovar para compensar desventajas locales de factores es mejor que la tercerización; desarrollar a proveedores y compradores domésticos es mejor que depender solamente de los extranjeros. A menos que los cimientos clave de la competitividad estén presentes en el país, las compañías no sostendrán una ventaja competitiva en el largo plazo. El objetivo debería ser mejorar las capacidades de la base doméstica de modo que las actividades extranjeras sean selectivas y sólo suplementen la ventaja competitiva total.

La forma correcta de abordar la globalización es aprovechando selectivamente las fuentes de ventaja en los diamantes de otras naciones. Por ejemplo, identificar a los compradores sofisticados en otras

empresas ayuda a las empresas a entender las diversas necesidades y crea las presiones que estimularán una tasa más rápida de innovación. No importa cuán favorable sea el diamante casero, por otra parte, otras naciones están efectuando investigación importante. Para aprovechar la investigación extranjera, las empresas deben ubicar a gente de alta calidad en bases de ultramar y montar un nivel creíble de iniciativas científicas. Para recibir algo de vuelta de los emprendimientos extranjeros de investigación, las empresas deben también permitir el acceso a sus propias ideas, reconociendo que la ventaja competitiva proviene de la mejora continua, no de la protección de los secretos actuales.

*Usar las alianzas sólo selectivamente.* Las alianzas con empresas extranjeras se han convertido en otro capricho y panacea de la gestión: representan una solución tentadora al problema de una empresa que desea las ventajas de las empresas extranjeras o que se está protegiendo contra el riesgo, sin tener que ceder su independencia. En realidad, sin embargo, aunque las alianzas pueden lograr ventajas selectivas, siempre exigen costos significativos: implican coordinar dos operaciones separadas, reconciliar las metas con una entidad independiente, crear a un competidor y ceder utilidades. En última instancia, estos costos transforman la mayoría de las alianzas en instrumentos transitorios a corto plazo, en lugar de relaciones estables en el largo plazo.

Más importante aún, las alianzas como estrategias generalizadas sólo asegurarán la mediocridad de una empresa, no su liderazgo internacional. Ninguna empresa puede confiar en otra compañía externa e independiente para adquirir habilidades y activos que son centrales para su ventaja competitiva. El mejor uso para las alianzas es como una herramienta selectiva, empleada temporalmente o que involucre actividades no centrales.

*Localizar la base central para apoyar la ventaja competitiva.* Entre las decisiones más importantes para las empresas multinacionales está en cuál nación localizar la base central para cada negocio distinto.

Una compañía puede tener diversas bases centrales para distintos negocios o segmentos. En última instancia, la ventaja competitiva se crea en la base: es donde se establece la estrategia, se crean el producto central y la tecnología de proceso, y se elabora una masa crítica de la producción.

Las circunstancias en la nación de origen deben apoyar la innovación; de no ser así, la empresa no tiene otra opción que mover su base central a un país que estimule la innovación y que proporcione el mejor ambiente para la competitividad global. No hay medidas a medias: el equipo de gestión también debe moverse.

## El rol del liderazgo

Demasiadas empresas y altos ejecutivos malinterpretan la naturaleza de la competencia y la tarea que se avecina centrándose en mejorar el desempeño financiero, solicitando ayuda del gobierno, buscando estabilidad, y reduciendo el riesgo mediante alianzas y fusiones.

Las realidades competitivas de hoy exigen liderazgo. Los líderes creen en el cambio; energizan sus organizaciones para que innoven continuamente; reconocen la importancia de su país de origen como parte integral de su éxito competitivo y trabajan para aumentarlo. Más importante aún, los líderes reconocen la necesidad de que exista la presión y el desafío. Debido a que están dispuestos a fomentar políticas y regulaciones gubernamentales adecuadas e incluso dolorosas, a menudo se ganan el título de “estadistas”, aunque son pocos los que se perciben a sí mismos de esa manera. Están dispuestos a sacrificar la vida fácil por la dificultad y, en última instancia, por la ventaja competitiva sostenida. Ésa debe ser la meta, tanto para las naciones como para las empresas: no se trata de apenas sobrevivir sino de lograr la competitividad internacional.

Y no sólo una vez, sino permanentemente.

---

Reimpresión R0711L-E

Para pedidos, vea página 171  
o [www.hbrl.com](http://www.hbrl.com)