

CUATRO ESTUDIOS DE LA VENTAJA COMPETITIVA NACIONAL

Por: Victor Quesada Ibarguen*

INTRODUCCIÓN

La competitividad Nacional es un tema que por estos días preocupa no solo al Gobierno y su Equipo Económico, sino a todas las fuerzas vivas del país.

Abolido el modelo de economía cerrada que por tanto tiempo imperó en Colombia, y dadas ciertas condiciones para ingresar a los mercados externos es necesario abordar con seriedad el análisis de la capacidad competitiva de nuestro aparato productivo.

En este sentido se han producido dos acontecimientos dignos de mencionar: El primero, la contratación durante el pasado gobierno, por parte del Ministerio de Desarrollo Económico, de dos estudios con el Profesor Michael E. Porter (Cía Monitor) orientado a la determinación de los sectores y productos de mayores

ventajas competitivas y a la determinación de la Competitividad por ciudades (Cali, Medellín, Bucaramanga, Barranquilla y Cartagena) y el segundo, el encuentro sobre competitividad organizado y realizado por el mismo Ministerio con el propósito de evaluar, confrontar e identificar los factores que tienen que ver en nuestro medio con el tema de la competitividad.

Es precisamente el Profesor Porter quien en su libro "**La Ventaja Competitiva de las Naciones**" presenta el ejemplo de cuatro países que han alcanzado el liderazgo internacional en cuatro sectores mostrando cómo se logró crear la ventaja competitiva, en estructuras sectoriales totalmente diferentes y en circunstancias diferentes y en diferentes épocas.

Se analizan los casos de Alemania con la Máquina de Imprimir, Estados Unidos con los Equipos para Vigilancia de Pacientes en unidades de Cuidados Intensivos, Italia con los Azulejos cerámicos y Japón en la Robótica.

Cuatro son también los determinantes de la Competitividad, que señala el Profesor Porter, lo que constituye el "Diamante" de la Competitividad; estos son:

1. Las condiciones de los factores: Se refiere a la posición de la nación en cuanto a mano de obra especializada e infraestructura necesaria.

2. Condiciones de la Demanda: Naturaleza de la Demanda interior de los productos y servicios del sector.

3. Sectores Afines y de Apoyo: Se refiere a la presencia o ausencia en las naciones de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.

4. Estrategia, Estructura y Rivalidad de la Empresa: Son las condiciones, en la nación, respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las

compañías y la rivalidad doméstica.

Se tendrá en cuenta el funcionamiento del "Diamante" a través del tiempo para detectar el por qué los cuatro países mencionados lograron el liderazgo mundial en sus respectivos sectores.

1. EL SECTOR DE LAS MAQUINAS DE IMPRIMIR EN ALEMANIA

1.1 LAS CONDICIONES DE LOS FACTORES

La Máquina de Imprimir fue inventada por Johannes Gutenberg, (Alemania) en 1440. Aunque temporalmente el liderazgo en este sector se trasladó a Inglaterra y Estados Unidos (1806), posteriormente y a raíz de unas condiciones favorables creadas por Alemania, a partir de 1818 se reforma este liderazgo.

En cuanto a las condiciones de los factores vale destacar que las empresas alemanas se colocan a la vanguardia de los productos y de las técnicas de fabricación debido en parte a "la presencia de mecanismos especializados para la creación y perfeccionamiento tanto de las

tecnologías como de los recursos humanos”.

En este aspecto se destaca, por un lado, los programas de formación profesional para los trabajadores y la formación práctica a los ingenieros vinculados a sus empresas; al punto que llegaron a contar con escuelas de formación profesional en el campo, reconocidas por el gobierno y, de otra parte, la relación directa en el campo investigativo entre las universidades y las empresas, todo lo cual contribuyó a lograr un alto posicionamiento en cuanto a mano de obra especializada e infraestructura para el desarrollo del sector.

1.2 CONDICIONES DE LA DEMANDA

La demanda interna de máquinas de imprimir en Alemania se ha caracterizado, desde sus inicios, por ser una de las más exigentes y entendidas del mundo.

Los compradores alemanes de materiales impresos son excepcionalmente sensibles a la calidad de la impresión. Los propietarios de las imprentas también son compradores exigentes. Esto hizo que el

sector se desarrollara bajo unos patrones muy elevados de calidad en contraste, por ejemplo, con las empresas Norteamericanas a las que les ha sido difícil el cumplimiento de las normas europeas.

1.3 SECTORES AFINES Y DE APOYO

El sector de las máquinas de imprimir tenía desde sus comienzos, muchos vínculos con otros sectores conexos: El sector de Maquinarias para la producción de papel, esto facilitó la interacción entre los diseñadores de ambos productos, así mismo existieron fuertes lazos con los productores de papel; de tintas para impresión y el de los productos químicos para la producción de las tintas.

1.4 ESTRATEGIAS, ESTRUCTURAS Y RIVALIDAD INTERNA

En cuanto a la rivalidad doméstica se puede afirmar que contribuyó notablemente al desarrollo del sector ya que las empresas alemanas competían no sólo por los pedidos sino también por los logros técnicos y por el mejor personal graduado. Otras condiciones favorables fueron los tratamientos

preferenciales en materia de aranceles para las importaciones del sector.

2. EL SECTOR NORTEAMERICANO DE EQUIPOS PARA VIGILANCIA INTENSIVA DE PACIENTES.

2.1 CONDICIONES DE LOS FACTORES:

En Estados Unidos el sector de equipos para la vigilancia intensiva de pacientes inició su desarrollo en los años 40. El desarrollo de la tecnología de estado sólido a finales del 50 y el desplazamiento de la lámpara de vacío marcó un hito en el desarrollo del sector. El hecho de que los médicos norteamericanos examinaban a los pacientes con mayor meticulosidad, la exigencia de un gran volumen de información para establecer el diagnóstico y la conducta a seguir y el que la medicina no estuviera socializada, facilitaron el que Norteamérica se colocara a la vanguardia de este sector.

2.2 LA DEMANDA

El crecimiento del sector en Estados Unidos y su consolidación como líder mundial se debió a la gran demanda norteamericana de los equipos de

vigilancia de pacientes y una activa rivalidad doméstica.

El mercado Norteamericano era mucho más receptivo a las innovaciones que el mercado de otros países.

La abundancia de hospitales y Centros de Investigación independientes contribuyó a las decisiones de compra independientes favoreciendo la rivalidad interna.

2.3 SECTORES CONEXOS

Las empresas norteamericanas dominaban desde los inicios el sector de los semiconductores (1950 - 1960) y actualmente el campo de los microprocesadores, sectores que son decisivos para el crecimiento del sector de los equipos para la vigilancia de pacientes.

2.4 ESTRATEGIAS, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LA EMPRESA

Ya se ha dicho que la rivalidad doméstica en este sector fue fundamental para su desarrollo, dadas las características de exigencia de los investigadores, hospitales y médicos norteamericanos.

La gran relación existente entre los distintos sectores conexos ha permitido que aún en la actualidad Norteamérica continúe al frente del sector.

La estructura del gasto norteamericano en asistencia sanitaria y las presiones competitivas en el sistema de prestación de servicios sanitarios hacen prever que el liderazgo norteamericano continuará por mucho tiempo.

3. EL SECTOR ITALIANO DE AZULEJOS CERÁMICOS

3.1 CONDICIONES DE LOS FACTORES

Inicialmente en las zonas donde se producía en Italia las cerámicas no se contaba siquiera con la arcilla blanca necesaria para la producción, tenían que importarla del Reino Unido pues en Italia abundaba la arcilla roja, difícil de cocer con los equipos disponibles. Todo el equipo era importado. Los fabricantes italianos aprendieron a modificar el equipo importado para utilizarlo con las arcillas rojas que podían encontrarse en la zona y con gas natural. El avance en la producción de equipos fue tal que en 1970 las empresas

italianas ya exportaban hornos y prensas para la elaboración de los azulejos cerámicos.

Los procesos de formación de mano de obra especializada alrededor de los centros de producción fueron determinantes para el posicionamiento de Italia en este sector.

3.2 CONDICIONES DE LA DEMANDA

El auge de la construcción en Italia en la postguerra disparó la demanda de azulejos a partir de 1960 al punto que en 1965 el mercado italiano pasó a ser el mayor del mundo.

El mercado Italiano de azulejos se consideraba el más entendido y exigente del mundo. Los clientes Italianos eran los primeros en adoptar los nuevos diseños y características. La calidad de la demanda italiana subió dentro de un proceso en el que la gran demanda y el mercado exigente y entendido creaban presiones para mejorar los métodos de fabricación y los diseños.

Estas fueron las condiciones de la demanda que favorecieron el crecimiento del sector.

3.3 SECTORES AFINES Y DE APOYO

En este aspecto fueron muy significativos los avances tecnológicos logrados en los sectores mobiliario, accesorios para el hogar, servicios de diseño y los electrodomésticos, ya que contribuyeron a innovaciones significativas en el sector.

Un aspecto fundamental en este proceso fue que los productores italianos no solo se constituyeron en empresas aisladas, sino que desarrollaron toda una cultura empresarial. Esta es una de las grandes ventajas italianas difíciles de desmontar.

4. EL SECTOR JAPONÉS DE LA ROBÓTICA

4.1 CONDICIONES DE LOS FACTORES

Al respecto es de destacarse la influencia que tuvo la escasez de trabajadores especializados en sectores que estaban experimentando un rápido crecimiento como el de automóviles y electrónica. Esta escasez se calculaba en 1965 en 1'800.000 trabajadores especializados. A medida que los japoneses iban mejorando su

posición económica, se mostraron menos dispuestos a trabajar a turnos. Los robots le presentaron una solución apropiada para este problema.

4.2 CONDICIONES DE LA DEMANDA

En 1973, la primera crisis del petróleo condujo a una recesión en Japón y a una rivalidad interior muy pronunciada para encontrar la forma de utilización de la capacidad ociosa.

Los fabricantes japoneses sometidos a fuertes presiones competitivas recurrieron a los robots como medio ideal para aumentar la productividad y conservar la energía.

No solo las grandes empresas se vieron entonces obligadas a comprar robots pues la pequeña y mediana empresa, también los adquirieron. La red de subcontratistas de los sectores del automóvil y la maquinaria constituyó un importante mercado para los fabricantes japoneses de robots.

4.3 SECTORES AFINES Y DE APOYO

Los primeros robots entran al Japón importados de Estados Unidos en 1968. La firma

Kawasaki que fue la iniciadora de la robótica en Japón era fabricante de productos conexos y también prestaba servicios dentro del sector de los robots.

Esta y otras empresas empezaron a introducir mejoras en los robots importados, así como otros fabricantes de los sectores eléctrico y mecánico desarrollaron tecnología propia en este campo.

4.4 **ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LA EMPRESA**

En Japón se dio un agrupamiento de muchas empresas productoras en el campo eléctrico y electrónico, fabricantes de control numérico para máquinas, para consolidarse como los máximos productores de robots.

La rivalidad interna se acentúa en la década del 80.

El ritmo de innovación y presentación de nuevos productos era acelerado y el innovador no tardaba mucho en verse imitado e incluso superado por otro fabricante.

Las empresas estaban dispuestas a invertir en robótica.

aunque no era la mayor línea de productos de consumo de los principales participantes en el sector; la mayoría de las empresas veían en este sector un área muy importante de crecimiento.

CONCLUSIÓN

Hemos observado en los ejemplos citados, que no necesariamente las ventajas competitivas son "naturales" para un país o surgen espontáneamente.

Cada uno de los países tomados como ejemplo ha sabido construir un "diamante" que le permitió colocarse a la vanguardia de un sector. Las condiciones naturales dejan pues de ser relevantes y prima la "habilidad" para estructurar el conjunto de factores que impulsen la productividad.

Por eso, Alemania que en un determinado momento dejó de ser líder en el sector de Máquinas de imprimir rescata la vanguardia y se consolida; Estados Unidos se posiciona en el sector de los equipos para el cuidado intensivo de Pacientes; los Italianos, bajo condiciones adversas en cuanto a materias primas, logran avances tecnológicos que los

lleva al sitio que hoy ocupa el sector de azulejos cerámicos y el Japón, de importador de Robots en 1965, llega a ser el líder del sector en los años presente.

* El autor es Ingeniero Industrial, Especialista en Política Económica, Docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena.