

¿Por qué triunfan las naciones?

Michael E. Porter

En el presente artículo se analizan las condiciones que han permitido el gran desarrollo industrial y la alta competitividad de países como los Estados Unidos y Japón. En opinión del autor, una industria se fortalece en la medida en que se ve enfrentada a grandes retos: altos costos de mano de obra, escasez de recursos naturales, una demanda exigente y mucha competencia. Hay dos variables adicionales: el azar y el gobierno.

* * *

CHOCOLATES SUIZOS, ROBOTS JAPONESES, automóviles alemanes de alto rendimiento, computadores norteamericanos. ¿Por qué triunfa internacionalmente una nación en una industria determinada? Las razones tradicionales señalan unas “ventajas comparativas” - la posibilidad de exportar cuando una nación ha sido favorecida con unos recursos naturales o humanos que permiten la elaboración de dichos productos a costos menores que los de otras naciones. Pero en el tablero económico mundial no vemos esto sino lo contrario: Suiza es un país que no tiene salida al mar, con una mano de obra costosa, unas leyes para proteger el medio ambiente muy estrictas, y muy pocos recursos naturales. Y sin embargo, es el líder mundial en producción de chocolates, para no mencionar los productos farmacéuticos, la banca y la maquinaria especializada.

La historia moderna de la industria no es la de una explotación de la abundancia sino la de su creación; no es la historia del gozo de la abundancia sino de la lucha contra la escasez. Japón y Alemania Occidental, países que han tenido los mayores éxitos en industrias sofisticadas, comenzaron el período de la postguerra levantándose de las cenizas. ¿Cómo se crea esta abundancia y esta sofisticación? Mi teoría sostiene que existen cuatro puntos que conforman el esquema de la ventaja competitiva nacional:

1. “Condiciones básicas”, o la posibilidad que tiene una nación de convertir lo básico —por ejemplo, los recursos naturales, la educación de sus gentes, o la infraestructura— en una ventaja especializada frente a otras naciones. Los holandeses no son líderes en el negocio de las flores como consecuencia de que tengan un clima tropical exuberante. Pero sí cuentan con la ventaja de tener organizaciones altamente especializadas en investigación del cultivo, empaque y manejo de flores como son el Sprenger Institute o la Aalsmeer Research Station.

2. “Condiciones de la demanda”, es decir, el número de clientes —y más importante aún, el grado de sofisticación de los clientes domésticos que

II TRIMESTRE 1990

utilicen el producto o el servicio de la industria. Lo que el cliente pide en cuanto a conveniencia, disponibilidad, utilización, deshecho, y costo hacen de los Estados Unidos el primer mercado masivo, la primera sociedad de producción masiva, colocándose así su industria en una posición de ventaja que luego puede aprovechar frente a la competencia en todos los demás mercados del mundo, de productos que satisfagan las exigencias de los clientes.

3. Industrias relacionadas o de apoyo, es decir, las compañías que van con una industria dada. Una industria que busque llegar a la cima necesita suministros que compitan a nivel mundial, y se beneficia cuando hay competencia entre empresas en campos afines que marchan a su propio ritmo. Estos fabricantes y proveedores forman un *cluster* (agrupación, conglomerado), —el Silicon Valley es un buen ejemplo— que acelera la innovación. Los avances de la industria alemana de imprenta estuvieron acompañados por empresas igualmente desarrolladas en la industria del papel. Este *cluster*, ubicado cerca de Wurzburg, donde el Rey de Bavaria formó la primera compañía hacia 1819, existe todavía.

4. Estrategias, estructuras y competencia de las empresas —las condiciones existentes que rigen la creación, organización y manejo de las industrias en un país, al igual que la naturaleza de la competencia. La dura competencia interna entre las compañías japonesas —y no el gobierno, ni un bajo costo de mano de obra, ni las exportaciones— ha sido la clave para obtener el éxito en esa nación. Igualmente importante son las metas. Aquellos países e industrias que se proponen alcanzar ventajas a largo plazo por lo general lo logran.

La lección fundamental es que una vida tranquila es enemiga de la ventaja competitiva. Las industrias se fortalecen cuando se ven forzadas a contrarrestar altos costos de mano de obra o cuando tienen que luchar contra una escasez de recursos naturales; cuando sus clientes no aceptan una calidad inferior o un modelo desactualizado, cuando sus competidores son muchos y son tenaces, y cuando el gobierno, en vez de ofrecer una protección contra la competencia leal, exige cumplir con unos estándares de la más alta técnica y calidad.

En la práctica, el esquema competitivo antes descrito es un dinamismo cuyas partes empujan hacia adelante unas a otras —o hacia atrás—. Por ejemplo, la industria italiana de zapatos está siendo estimulada por la demanda de clientes sofisticados, lo cual fomenta la entrada al mercado de nuevas firmas, muchas de propiedad familiar, que compiten a morir. Los fabricantes de zapatos tienen que sacar nuevos diseños todos los días y mejorar su eficiencia para mantenerse vivos dentro del mercado italiano que cuenta con una infraestructura de altos costos, no muy sólida. Estos fabricantes, a su vez, exigen unas materias primas y una maquinaria de la más alta calidad, lo que ha hecho surgir una industria de curtiembres y de otras materias primas, así como de maquinaria para la elaboración de zapatos, igualmente sofisticada. Las compañías italianas hoy por hoy son líderes en la fabricación y exportación de maquinaria para la industria de los cueros y para la fabricación de zapatos, apoyando así la posibilidad de innovación dentro

de la industria zapatera. Y cuando el mercado local se satura, las compañías se ven forzadas a exportar como lo han hecho las italianas con bastante éxito.

Una ventaja competitiva basada en sólo uno o dos puntos del esquema, por lo general no dura, puesto que la competencia global fácilmente puede acabar con ella. La industria de la construcción en Corea del Sur creció rápidamente al utilizar una mano de obra muy barata en proyectos que no requerían una ingeniería sofisticada. Perdió su ventaja cuando surgieron otros países —principalmente la India— con mano de obra aún más barata. Las ventajas basadas en recursos normalmente corren la misma suerte. El éxito sostenido en las industrias más sofisticadas que son importantes para la marcha de las economías más avanzadas generalmente refleja un medio ambiente nacional en el cual los cuatro puntos son favorables.

* * *

DOS VARIABLES ADICIONALES, el azar y el gobierno, tienen un efecto importante. Eventos fortuitos más allá del control de las empresas, tales como guerras o prohibiciones, pueden reestructurar una industria a favor o en contra del país. El gobierno, en todos los niveles, puede mejorar o desmejorar la ventaja nacional. Cuando un gobierno hace cumplir las leyes anti-trust, fomenta la competencia y estimula las innovaciones. La política de la administración Reagan de “no tocar” las leyes anti-trust produjo precisamente el efecto contrario.

Una ventaja nacional sostenida de una industria dada refleja un buen funcionamiento del esquema. Pero pocas veces se comienza con todo el sistema bien colocado. La formación de una industria local normalmente surge empujada por un sólo factor, como un recurso natural o una demanda doméstica. Pero para que una industria florezca, sin embargo, se requiere casi siempre que se dé una competencia doméstica. Esto obliga a las compañías a colocarse más allá de cualquier ventaja inicial y a comenzar a desarrollar su potencial internacional.

Para mantener una ventaja competitiva, la industria normalmente deberá ampliarse y mejorar aquella primera fuente de éxito. Por ejemplo, Japón empezó a exportar automóviles en los años 50 pero no logró su éxito internacional hasta el final de los 70. La industria automotriz japonesa tuvo cuatro fases distintas. El éxito inicial estuvo caracterizado por una serie de circunstancias: mano de obra calificada barata y acero barato; condiciones locales de la demanda que obligaron a las compañías a concentrarse en la producción de automóviles pequeños; énfasis en los vehículos con muy buenos “acabados” para satisfacer a unos clientes japoneses muy exigentes en cuanto a las apariencias; y una sucesión de firmas que entraron a competir creando una intensa rivalidad doméstica hacia los años 60.

* * *

EN SU SEGUNDA FASE, EL JAPÓN pudo mostrar los beneficios de estar en desventaja en recursos naturales, capital o mano de obra. Al afrontar una escasez de mano de obra y un mayor costo de la misma en los 60, los fabricantes de automóviles japoneses eliminaron este factor en el proceso de la manufactura, logrando amplias ganancias en productividad. En la tercera fase, en parte empujado por un yen revaluado, el Japón llevó la tecnología

1/ Fortune, marzo 12 de 1990.

de fabricación a un nivel único —al uso de los robots, suministros en tiempos exactos, y al rediseño de partes para lograr una manufactura más eficiente—.

Cuando una industria logra ventajas en varios puntos del esquema y en especial cuando éstos se refuerzan unos a otros, se pueden mantener niveles de mejora y de innovación por años y hasta por décadas. En la cuarta fase, la industria japonesa introdujo automóviles como son el Honda Acura, el Toyota Lexus, y el Nissan Infiniti, que compiten con los de mayor rendimiento y lujo. Los fabricantes de automóviles continúan mejorando sus habilidades manufactureras.

Después de la guerra, los Estados Unidos gozaron de una combinación especial de circunstancias que multiplicaron y apoyaron las industrias competitivas a nivel internacional. Contaban con un mercado interno grande y rico y con fábricas modernas y equipos para suplir una creciente demanda burguesa internacional, con una competencia pequeña o inexistente. Pero esta lista de razones normalmente citadas para explicar el éxito de la industria norteamericana en la post-guerra tan sólo es válida para sus inicios; dicho éxito pudo ser demasiado grande y su obtención demasiado fácil para la salud económica de la nación a largo plazo.

Un conjunto más amplio de fuerzas estaba operando. La Segunda Guerra Mundial representó una inversión en tecnología a escala sin precedentes, como respuesta a una emergencia nacional. Durante la guerra y muchos años después, un presupuesto enorme de defensa proporcionaba fondos para la investigación y el desarrollo de tecnologías básicas y suministraba a la vez un mercado para bienes desarrollados. Algunos de estos se adaptaron para uso civil. Estados Unidos promovió la tecnología para la producción masiva a altos niveles y salió fortalecido como líder. La guerra también contribuyó al desarrollo de recursos humanos en campos tales como la aviación y la electrónica. Muchos años después, la enmienda GI continuaba pagando la educación y el entrenamiento de un número grande de veteranos de guerra.

Las compañías norteamericanas se enfrentaron a un ambiente no del todo favorable y algunas desventajas sirvieron para lograr fines útiles: la escasez de materiales durante la guerra provocó el descubrimiento y el desarrollo de los plásticos y de las aleaciones metálicas. En el período inmediato de la post-guerra, los sueldos reales de los trabajadores y administradores en los Estados Unidos eran altos frente a los de sus homólogos de otros países, y se incrementaban rápidamente. En consecuencia, las empresas norteamericanas se volcaron agresivamente hacia la automatización de la producción.

Todos los puntos o facetas del esquema de las cuatro condiciones estaban a favor de Estados Unidos en los años 50 y 60. Consideremos el aspecto de la demanda. El país estaba a la vanguardia de la demanda mundial. Fue la primera sociedad de consumo masivo. Las empresas norteamericanas promovieron productos de bajo costo. La estandarización, la producción y venta en masa en industrias tales como electrodomésticos y alimentos. La riqueza hizo de Estados Unidos un primer mercado para muchos otros tipos de bienes de consumo, especialmente cuando las gentes se salieron de las grandes urbes y se fueron a los suburbios. Black & Decker, por ejemplo, pudo ser líder mundial de las herramientas eléctricas al lograr

productos de bajo precio, consumo masivo enfocado hacia una clientela de dueños de casa que respondían al "hágalo usted mismo". La compañía exportó este concepto a Europa y logró una participación en el mercado en muchos países. La demanda industrial era igualmente sofisticada.

Muchas de las técnicas de mercadeo modernas fueron ensayadas en Estados Unidos por primera vez. Los medios de comunicación masiva, incluyendo radio y televisión, en manos privadas, fueron los vehículos de los primeros sistemas de publicidad a gran escala. La televisión comercial apareció en ese país doce años antes que en los demás países del mundo.

* * *

EN CUANTO A OTRO ELEMENTO DEL ESQUEMA, las industrias relacionadas y de apoyo, los *clusters* emergentes y establecidos fueron numerosos y muchas veces se concentraron en una o en dos áreas geográficas determinadas: los automóviles, maquinaria automotriz y partes de automotores en los alrededores de Detroit, la industria de la electrónica en el Silicon Valley, la de los computadores grandes en Minneapolis y en Nueva York, los mini-computadores en Boston, y la industria de maquinaria y servicios para campos petroleros en Houston. Estos *clusters* se reforzaron unos a otros: Hewlett-Packard, la empresa líder en exámenes y mediciones, se convirtió también en primera en la industria médica electrónica. Pero fue la competencia, alimentada con la sensación de oportunidades sin límites, lo que diferenció a Estados Unidos. La rivalidad activa en el mercado interno fue la característica especial de las principales industrias norteamericanas. Las políticas gubernamentales fomentaron esa competencia: mientras en Europa surgían los "carteles", y a diferencia de la tradicional *zaibatsu* japonesa de enormes conglomerados que manejaban el comercio antes de la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos estaba comprometido firmemente en contra del monopolio.

¿Estaría mal orientada la confianza norteamericana? ¿Será que este país emergió en los años 60 como un medio en el cual muchas empresas podrían renovarse y renacer? ¿Cuándo fue que las compañías norteamericanas, antes tan preeminentes, se volvieron tan autosuficientes? Los datos parecen indicar que no todo marchó tan bien en la industria norteamericana por muchos años. Una baja tasa de inversión neta de capitales, unos incrementos de productividad desalentadores, y una lenta tasa de crecimiento de ingresos per cápita en comparación con otras naciones —todo esto se puede observar en los años 50. Estados Unidos no tenía incentivo para superarse. La mano de obra era abundante, lo cual mantuvo bajos los salarios. Y en vez de automatizar, las compañías agregaban más y más mano de obra barata.

Hoy, este país está perdiendo su capacidad de crear los factores especiales que conllevan a las ventajas competitivas. Aunque sus universidades élites todavía sobresalen, el sistema de educación básica está fallando. El crecimiento de la Investigación y del Desarrollo (R & D) ha ido quedándose atrás. Los consumidores norteamericanos ya no son los más ricos ni los más exigentes. Hoy en día toleran productos y servicios que ningún japonés o alemán aceptaría. Y en vez de luchar contra los competidores, las empresas

norteamericanas prefieren comprarlas o empujar al gobierno para que éste establezca cuotas y otras barreras comerciales.

Al contar la historia del éxito económico japonés, por lo general se asigna un papel protagónico al gobierno y se enfatiza en su práctica gerencial. Pero ni el gobierno ni la gerencia pueden explicarlo. El Japón cuenta con una fuerte posición de liderazgo a nivel global en una gama muy amplia de industrias, en las que compite únicamente con los alemanes, y en menor grado, con los norteamericanos.

En ningún otro país se refuerzan los cuatro puntos del esquema con tanto éxito, aunque Italia se puede colocar en un buen segundo puesto. En realidad, Japón e Italia apoyan la teoría y le dan tal vez mayor credibilidad precisamente por ser tan distintos. Japón está dominado por corporaciones grandes de múltiples industrias, Italia por compañías medianas de familia. El sistema japonés de telecomunicaciones es una maravilla, el de Italia una pesadilla. El gobierno japonés es un modelo de consistencia, el de Italia se asemeja a una puerta rotatoria. Pero al igual que en el Japón, las empresas con éxito a nivel global en Italia son fieramente competitivas, han creado *clusters* de proveedores y de usuarios, y atienden a unos clientes locales extremadamente exigentes.

Con excepción de una serie de puertos naturales, Japón no cuenta con recursos naturales. Pero esto lo contrarresta, y de sobra, con sus recursos humanos: con una larga tradición de respeto —casi que de veneración— por el estudio, Japón cuenta con una gran reserva de gente educada, instruida y cada vez más hábil. Las compañías japonesas incrementan y especializan esa educación mediante una dedicación y un compromiso con el entrenamiento.

Gran parte del éxito de Japón es consecuencia de las desventajas económicas del país. Al carecer de recursos naturales, las empresas japonesas se vieron obligadas a desarrollar las técnicas y tecnologías necesarias para procesar sus recursos preciosos en bienes de alto valor. Japón arrancó con una gran abundancia de desempleados después de la Segunda Guerra Mundial. Pero hacia el final de los 60, la escasez de mano de obra hizo subir los salarios. El resultado fue paradójico: A muchas empresas japonesas les tocó automatizarse, acabando así con una de sus primeras ventajas frente al resto del mundo: su mano de obra barata.

La escasez de tierra hace que los costos de la finca raíz sean extremadamente altos. Esto no sólo afecta las condiciones de la demanda que prefiere bienes compactos y pequeños, adecuados para el espacio, sino que también afecta a las empresas, forzándolas a acortar las líneas de producción y a abolir inventarios innecesarios. De aquí surge la fabricación "en tiempo exacto". Finalmente, la subida del yen y los dos shocks petroleros sucesivos reforzaron la eficiencia japonesa en vez de retrasarla. Por el contrario, las compañías norteamericanas muchas veces exportaron sus problemas, llevando la producción a sitios con mano de obra barata en vez de buscar modos de producción más eficientes. La revaluación del yen y los altos precios energéticos hicieron que las compañías japonesas contrarrestaran estas desventajas en forma casi enfermiza. Las reacciones japonesas frente a los shocks

petroleros fueron extremadamente rápidas. Tanto así que si éstos no se hubieran producido, habría sido una sabia estrategia japonesa el haberlos inventado.

En un gran número de industrias en las que Japón ha logrado una posición sobresaliente, el mercado interno —grande, homogéneo y concentrado— provee un estímulo especial a sus compañías. El arma secreta de Japón pueden ser sus consumidores y el estilo de vida que llevan. Los japoneses tienen un apetito voraz por los últimos "gadgets" (artefacto o aparato cuya característica principal es que atrae, se vuelve embeleco, y por lo general no "sirve"). Constantemente buscan algo nuevo y diferente, y además, insisten en una calidad absoluta.

Japón también tiene una combinación curiosa de infraestructura avanzada y a la vez anticuada. Por ejemplo las telecomunicaciones son insuperables, mientras los caminos, que son pobres, y la tendencia de los vehículos a llevar sobrecupo, nos demuestran que los camiones construidos para consumo interno del Japón, son también apropiados para los países en desarrollo de cualquier otra parte de Asia. Las condiciones de vida, con una alta aglomeración, estimulan la demanda de productos compactos, livianos y multifuncionales, características de los artículos electrónicos de consumo japonés que hoy en día atraen a consumidores del mundo entero.

* * *

LA HOMOGENEIDAD CULTURAL FAVORECE el efecto de "bandwagon" (todos en la cama...). Entre los compradores industriales, si una compañía importante compra un producto o un servicio nuevo, la competencia pronto hace lo mismo. Entre los consumidores, la información rápida de los medios de comunicación altamente desarrollados, genera el deseo de comprar el último modelo, por razones de status.

Esto a su vez hace que los fabricantes saquen cada vez más rápido, nuevos y mejores modelos. Las compañías japonesas se desempeñan mejor en las industrias en las que el lanzamiento de nuevos modelos con frecuencia es importante para la ventaja competitiva, en especial, las industrias de automóviles y de electrodomésticos.

La consecuencia del crecimiento rápido del mercado interno es la saturación temprana, lo cual siempre produce el impetu hacia un mayor empuje de exportación entre las compañías que se esfuerzan por reemplazar el volumen interno perdido y para lograr una capacidad excesiva. En casi todas las industrias japonesas que estudiamos, las exportaciones crecieron de manera sustancial únicamente cuando el mercado local había madurado.

En el desarrollo industrial japonés, la calidad de la demanda interna ha mejorado aún más. En un número creciente de industrias, tales como la de los robots y los materiales avanzados, las compañías japonesas son los compradores más sofisticados de bienes industriales.

Las industrias relacionadas y de apoyo juegan un papel vital en la ventaja competitiva nacional del Japón. Su industria se caracteriza por fuertes *clusters*. Las relaciones entre los fabricantes y sus proveedores son durade-

ras. Esto fomenta la cooperación en las innovaciones. Aunque los empleados cuentan con un empleo vitalicio, las compañías se vuelven más eficientes y generan excedentes de mano de obra. Para proteger a sus empleados, muchas compañías en una industria básica entran en una industria relacionada casi simultáneamente. (Recordemos la tendencia de las compañías japonesas a imitarse unas a otras). Esto produjo un flujo de nuevas entradas en las máquinas FAX, por ejemplo. Unas empresas venían de las cámaras fotográficas (Canon, Ricoh, Minolta, Kónica), otras de máquinas de oficina (Matsushita, Sharp, Toshiba), otras de las telecomunicaciones (NEC, Fujitsu, Oki). Cada empresa aporta sus conocimientos y tecnología —la óptica, por ejemplo, en el caso de Canon— que luego transfiere al nuevo negocio.

Es tal la intensidad de la competencia a nivel interno, que las compañías están continuamente comparando su participación del mercado. Una pérdida en este sentido causa preocupación y despierta una respuesta agresiva. Mucho se ha hecho en lo que respecta a la cooperación entre compañías japonesas, en parte auspiciada por el gobierno y ello es la clave al éxito. Los proyectos cooperados de investigación y desarrollo (R & D) fueron importantes por su estímulo a una competencia en la carrera investigativa entre compañías individuales, en busca del liderazgo en una misma tecnología.

* * *

ES LA PROLIFERACIÓN DE COMPETIDORES a nivel local, junto con una demanda fuerte y una orientación decidida hacia la participación en el mercado lo que ha creado el "encendedor" de las innovaciones en Japón. Existen 112 fabricantes principales de máquinas-herramientas. En los últimos tres años, tres compañías diferentes han sido líderes en el mercado del FAX. Las rivalidades son intensamente personales. En la SONY, hay un lema popular que usa las iniciales del inglés BMW para significar "beat Matsushita whatever" (es decir, ¡gáñele a la Matsushita como sea!).

Mientras que la competencia local es intensa en casi todas las industrias en las que Japón cuenta con éxito internacional, no existe en cambio en grandes sectores de la economía en los que no se llega al estándar de la competencia internacional. En los sectores de la construcción, la agricultura, los alimentos, el papel, los químicos y las fibras, Japón tiene poca ventaja competitiva. Estas industrias tienen algo en común: tienen "carteles" y otras restricciones frente a la competencia, en algunos casos con el visto bueno del gobierno. Japón también es débil internacionalmente en los servicios de casi todo tipo. Estas son crecientes barreras para la prosperidad futura japonesa.

Las políticas norteamericanas en las últimas décadas han sido fijadas sobre la premisa implícita de que el valor del dólar, la intromisión del gobierno y las prácticas desleales por parte de otras naciones, son culpables de cualquier dificultad que afronte la industria de Estados Unidos. Tal manera de ver las cosas es incompleta, por decir lo menos. Ha llevado a la relajación de los estándares reglamentarios y ha permitido la fusión horizontal de empresas que por lo general degradan, en vez de mejorar la industria norteamericana. Tanto las compañías de este país como el gobierno necesitan un punto de vista más nuevo y rico sobre las bases de la ventaja nacional.

Nada ha contribuido tanto a los avances de la industria norteamericana como la rivalidad "a muerte". El largo período durante el cual las empresas norteamericanas se enfrentaron a una mínima competencia de otros países produjo unos oligopolios medio dormidos. En los años 60, las fusiones comenzaron a consolidar muchas industrias. La relajación de las estrictas leyes antimonopólicas permitió a una empresa líder comprar a otra igualmente líder. Irónicamente, tales transacciones se justifican con el argumento de que mejoran la competitividad.

* * *

HE AQUÍ ALGUNAS DE LAS PREGUNTAS más importantes que surgen frente a la industria norteamericana: ¿Cuáles deben ser las metas de los inversionistas, la gerencia y los empleados? Estos tres sectores han sido enfocados únicamente en términos de beneficio a corto plazo. Se necesita un nuevo enfoque en las políticas administrativas y tributarias, cuyo objetivo sea obtener beneficios a largo plazo. La revisión, e incluso la eliminación, de impuestos a los rendimientos de capital a largo plazo puede ser un buen comienzo. Permitir que los bancos puedan comprar acciones de empresas puede lograr que se fortalezcan las relaciones a largo plazo entre inversionistas y gerentes. En Alemania, por ejemplo, el Deutsche Bank es el inversionista principal de compañías como la Daimler Benz. Las compañías deben invertir más en sus empleados en lugar de tratarlos como bienes desechables.

La fusión y las alianzas entre líderes que compiten se deberían prohibir. Los mismos estándares que existen para las compañías norteamericanas deberían poderse aplicar a la compra de empresas de Estados Unidos por compañías extranjeras, y vice versa. Al mismo tiempo, las restricciones antimonopólicas a las actividades de las asociaciones de comercio deben aflojar un poco, manteniendo cierta protección contra la colusión y el monopolio. Las asociaciones pueden jugar un papel constructivo en cuanto al adiestramiento y la investigación.

Las condiciones de la demanda en el mercado de los Estados Unidos deben mejorar si la industria norteamericana ha de retomar la iniciativa en nuevos campos. El ambiente reglamentario o su ausencia ha causado daño en el lado de la demanda. Este país ha echado para atrás en cuanto a la exigencia de estándares altos y su cumplimiento en áreas tales como la seguridad del producto, la calidad ambiental, la eficiencia energética, y las condiciones de trabajo, basándose en el punto de vista erróneo de que estas medidas son dañinas para la industria. Un buen ejemplo fue el paso tomado por la administración Reagan de relajar los estándares de rendimiento de la gasolina en un momento en que las importaciones energéticas eran enormes y la combustión de la gasolina estaba creando serios problemas ambientales.

Sin una reglamentación adecuada, la industria norteamericana perderá la carrera en todas las industrias afectadas y los productos de los Estados Unidos no se venderán bien a clientes sofisticados del extranjero. Unos estándares estrictos para los productos, la calidad ambiental, y demás no solo contribuyen al bien común, sino que son vitales para el logro del éxito

económico. Igualmente, es hora de deshacerse en forma sistemática del sistema de responsabilidades sobre los productos. La facilidad con que se puede entablar demandas —muchas veces por poca cosa— y las monumentales sumas otorgadas como compensación, van mucho más allá del punto en el cual se pueden beneficiar tanto el consumidor como la industria norteamericana en general. Las leyes de responsabilidad existentes, tal como están hoy en día concebidas, producen un freno en las compañías que desean innovaciones.

Mayor énfasis se requiere para estimular la demanda de nuevos productos. La experiencia en otros países ha demostrado que al otorgar beneficios tributarios a quienes invierten en equipos automatizados de oficina y de fábrica es un estímulo poderoso para fomentar las innovaciones en esas industrias.

En el área de la investigación y desarrollo (R & D), los Estados Unidos cuentan con un sistema universitario sin igual y con una inmensa inversión pública en ciencias básicas. El núcleo de la investigación y desarrollo públicos deberían ser las universidades, y no los laboratorios federales.

Se necesita un nivel mayor de intercambio entre las compañías y las universidades, en parte para estimular más la investigación aplicada. El país ya no puede depender del gasto en defensa como motor de todo el desarrollo y la investigación. Mientras el Departamento de Defensa tiene la meta de proteger a las empresas nacionales ya existentes, la investigación universitaria cuenta con la ventaja adicional de entrenar nuevos científicos y actuar como incubador de nuevas industrias.

La política de comercio norteamericana no ha podido manejar el proteccionismo de muchos otros países. Pero sí se ha movido en el sentido de llegar a “acuerdos de mercadeo organizado” que dan al traste con la esencia misma de la competencia. Esta manera de manejar las dificultades comerciales es esencialmente equivocada. El comercio manipulado es un comercio de carteles, y no es una solución adecuada. Una protección “temporal” para dar la oportunidad de un ajuste, por lo general tampoco tiene éxito. Por ejemplo, en los semiconductores, el acuerdo con Japón para que redujera sus exportaciones produjo un alza de precios, aumentando la ganancia japonesa, y produciendo una escasez de chips en los Estados Unidos. Las políticas de comercio deben detectar los subsidios verdaderamente desleales y las barreras comerciales que los países colocan, y enfrentarlos con tarifas compensatorias y restricciones a la inversión en los Estados Unidos, por parte de los competidores nacionales, hasta que el país en cuestión rectifique sus prácticas comerciales.

¿En dónde aprendemos a ser competitivos? En el colegio, por su puesto. Este país no podrá retomar la delantera en las innovaciones sin recursos humanos que estén por lo menos a la par con los de otros países desarrollados. En particular necesitamos un esfuerzo nacional para mejorar las escuelas técnicas y vocacionales, las cuales son un vínculo vital en el desarrollo de recursos humanos especializados para la industria. Las compañías y las organizaciones de comercio deben marcar el derrotero, como lo hicieron las compañías electrónicas en California. Pero mejorar el sistema educativo de los Estados Unidos no es suficiente. Lo que se requiere para lograr ventaja

competitiva son técnicas especializadas aplicadas a industrias particulares. Las compañías deben jugar un papel mayor en el entrenamiento y continua actualización de su fuerza de trabajo.

En muchos sentidos, lo que necesitan los Estados Unidos es un cambio filosófico. El carácter defensivo y la pérdida de confianza en sí mismos se han ido metiendo en la industria y en el gobierno norteamericano. Se ha desarrollado el punto de vista de que la industria se favorece por la devaluación, el cumplimiento débil de las leyes anti-monopólicas, el relajamiento de las normas, la cooperación entre competidores líderes, las políticas que crean monopolio en ciertas tecnologías, y la protección “temporal”. No obstante lo atractivas que parezcan estas políticas a corto plazo, probablemente lo único que lograrán será una pérdida mayor de la ventaja competitiva.

“Hay dos clases de empresas: las privadas, a las que controla el Estado, y las públicas, a las que no controla nadie”.

Roberto Campos