



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)



19770-S

Distr. LIMITADA

ID/WG.526/1(SPEC.)  
9 de julio de 1992

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial

ESPAÑOL  
Original: INGLES

Consulta regional sobre la reestructuración de  
la industria de bienes de capital en  
América Latina y el Caribe  
Caracas (Venezuela), 9 a 12 de noviembre de 1992

COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA DE BIENES DE CAPITAL  
DE AMERICA LATINA\*

Preparado por el  
Dr. S. Widmer\*\*

---

\* Las opiniones que el autor expresa en este documento no reflejan necesariamente las de la Secretaría de la ONUDI. La mención de empresas en el presente documento no entraña juicio alguno sobre ellas ni sobre sus productos por parte de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). Este documento es traducción de un texto que no ha pasado por los servicios de edición.

\*\* SIGA Management AG, Gotthardstrasse 54, 8002 Zurich (Suiza).

INDICE

	<u>Página</u>
Introducción	3
1. La competitividad: requisito clave para una rentabilidad sostenible	3
1.1 Definición del mercado	3
1.2 Creación de unidades de negocio estratégicas (UNE)	4
1.3 Conocimiento de los factores de éxito pertinentes	4
1.4 Definición del término "competitividad"	5
2. Cambios del mercado y desafíos en el plano mundial	6
2.1 Menor importancia de los factores de producción tradicionales	6
2.2 Mercados saturados y exceso de capacidad	7
2.3 Elevado endeudamiento de los países, de las empresas y de los hogares	8
2.4 Cambios registrados en el aspecto de la competencia	9
3. El "Rombo" de la competitividad internacional	10
3.1 Factores determinantes de la competitividad	10
3.2 Condiciones de los factores	11
3.3 Condiciones de la demanda	11
3.4 Industrias conexas y auxiliares	12
3.5 Estrategia, estructura y competencia de las empresas	12
3.6 Interrelaciones entre los factores determinantes	14
4. Creación de conglomerados idóneos para las industrias de bienes de capital en América Latina	14
4.1 Requisitos esenciales para lograr una competitividad sostenida	14
4.2 Identificación de conglomerados competitivos	15
4.3 Apoyo de asociaciones y de los gobiernos a la industria	17
5. Criterios estratégicos para lograr una competitividad sostenida	18
5.1 Directrices para una gestión estratégica	18
5.2 Métodos de reflexión estratégica	19
5.21 Estrategias genéricas de Porter	19
5.22 Curva de experiencia y análisis de matrices	23
5.2.3 PIMS	25
5.24 Competencia basada en el tiempo	29
6. Algunas ideas sobre posibles medidas que podrían adoptarse	30
Diez formas de mejorar la competitividad	32
Bibliografía	33

**MARCO CONCEPTUAL PARA EL ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD EN LA  
INDUSTRIA DE LOS BIENES DE CAPITAL DE AMERICA LATINA**

Introducción

El presente documento se utilizará como marco de referencia para discutir el tema de la competitividad de la industria de bienes de capital de América Latina. Expertos de diversos países discutirán el contenido de este documento y contribuirán a un examen del tema en la Reunión preparatoria que se celebrará en Sao Paulo del 25 al 27 de marzo de 1992.

Los temas tratados en este documento, y los resultados de la discusión, se incorporarán a un documento de base que se presentará en la reunión del GAEX (Grupo Asesor Externo), que tendrá lugar en Caracas en el mes de noviembre.

El objetivo del presente documento es determinar la forma en que la competitividad se ve influida en un mundo en evolución, y proporcionar apoyo a los esfuerzos que se están realizando por aumentar la competitividad de la industria de bienes de capital de América Latina.

**1. LA COMPETITIVIDAD: REQUISITO CLAVE PARA UNA  
RENTABILIDAD SOSTENIBLE**

La competitividad puede medirse de diferentes maneras: atendiendo a la cuota de mercado, a la productividad, o a cualquier otro factor que indique una preferencia por adquirir un determinado producto o servicio en lugar de otro. Independientemente del método elegido, siempre será necesario establecer una comparación con los competidores y fundamental, por tanto, identificar los competidores pertinentes.

El principal objetivo de toda empresa es la rentabilidad sostenible, y el requisito básico para lograrlo es tener una ventaja competitiva sostenible. Las ventajas competitivas se basan en los valores de los clientes, que deben deducirse de los factores de éxito pertinentes en el segmento de mercado respectivo. Cuanto mejor se responda a los valores de los clientes (es decir, cuanto mayor sea el beneficio que éstos obtengan), tanto mayor será el precio relativo o la cuota de mercado, y tanto más rentable será la empresa.

**1.1 Definición del mercado**

El primer paso para lograr la ventaja competitiva es la determinación de mercados concretos. Debe analizarse el mercado objetivo y planearse el método de comercialización, teniendo en cuenta lo siguiente: los gastos de comercialización, la fuerza de ventas, las redes de distribución, la publicidad, etc. El mercado puede definirse desde el punto de vista geográfico, o conforme a criterios tales como los de los grupos objetivo o las funciones de producto. Asimismo, un determinado producto puede fabricarse a diferentes niveles de calidad y destinarse a distintos sectores del mercado.

La definición del mercado es una decisión gerencial con importantes consecuencias para la rentabilidad. Cuanto menor sea el segmento de mercado, mayor será la especialización y menor el volumen del mercado. Por ejemplo, en la industria automotriz existen fabricantes de automóviles de lujo (Rolls Royce), deportivos (Ferrari o Porsche), costosas limusinas (Mercedes Benz o Jaguar), o vehículos de recreo y automóviles pequeños (Jeep o Hyundai).

Estos diferentes mercados exigen productos, métodos de comercialización, herramientas de producción y funciones principales diferentes, por lo cual los competidores también habrán de ser diferentes.

Son competidores pertinentes los que se disputan el mismo mercado y el mismo segmento de éste, y para identificarlos es necesario definir el mercado objetivo. Pero éste no se puede determinar si se estudia solamente el mercado en sí. Sólo la combinación de un segmento producto/mercado muestra los factores determinantes pertinentes de ese segmento. Este enfoque estratégico constituye el primer paso hacia una estrategia comercial coherente.

### 1.2 Creación de unidades de negocio estratégicas (UNE)

La unidad de negocio estratégica es un negocio que se puede administrar en forma independiente, y que consiste en un segmento producto/mercado relativamente homogéneo. Una empresa puede tener una o más UNE, lo que permite un proceso de planificación autónomo y una imputación de costos y una asignación de inversiones adecuadas. En consecuencia, las estrategias y actividades de una UNE pueden examinarse independientemente de las de otras UNE.

La unidad de negocio estratégica es la organización con la que hay que competir, y no con una única función organizacional. La competitividad se basa en un grupo de actividades operacionales y de apoyo cuyos órdenes de importancia son muy diversos, a fin de responder de la mejor manera posible a los valores de los clientes. Esto significa que toda la organización debe orientarse hacia un producto y un segmento de mercado definidos, y que todas las actividades desarrolladas dentro de la cadena de valores afectan a la competitividad. Optimizar los procesos comerciales es más importante para la competitividad que optimizar factores individuales.

La UNE proporciona el factor determinante básico para juzgar la competitividad: la definición de una combinación de producto/mercado dentro de la cual pueden compararse los competidores. Procede preguntarse entonces qué empresa responde mejor a esa combinación y por qué.

### 1.3 Conocimiento de los factores de éxito pertinentes

No existen factores de éxito típicos, pero sí existen grupos importantes dentro de los cuales pueden clasificarse tales (por ejemplo, la calidad o el precio). Esa clasificación, o los propios factores que en ella figuran, pueden transformarse con el tiempo, dentro de un segmento del mercado, en factores de éxito evidentes.

Un factor de éxito no es una función individual independiente, sino el resultado de actividades interrelacionadas dentro de una UNE dedicada a cuestiones específicas.

En el siguiente cuadro se indica, a título de ejemplo, la forma en que pueden definirse y clasificarse los factores de éxito:

Producto y segmento de mercado: automóvil para la clase media

Factores de éxito pertinentes		Importancia actual			Posición propia frente a los competidores					Tendencia de importancia					Prioridades estratégicas
		1	2	3	-2	-1	0	+1	+2	1	2	3	4	5	
Calidad	Ejecución														
	Constancia de la calidad														
	Garantía														
	Durabilidad														
Precio	Precio de venta														
	Descuentos														
	Gastos de mantenimiento														
Tiempo	Precio de reventa														
	Plazo de entrega														
	Ciclos de modelos														

Por ejemplo, los factores de éxito pueden determinarse mediante un estudio de mercado, como se ha hecho en Suiza para un importante fabricante de bienes de capital.

Es muy importante disponer de datos reales, y los resultados de un estudio de esa índole pueden utilizarse como criterios para nuevas segmentaciones producto/mercado. Por ejemplo, en los laboratorios o en las máquinas para envasado se utilizaba una bomba de vacío especial. Las necesidades de los usuarios eran completamente diferentes, y en vista de ello se adoptaron métodos de comercialización muy distintos para el mismo producto básico. Se comprobó que la empresa tenía una ventaja competitiva real en sólo uno de los dos segmentos, y que debía concentrarse en aumentar esta ventaja en vez de dividir sus esfuerzos.

#### 1.4 Definición del término "competitividad"

La competitividad muestra la posición de una empresa con respecto a competidores definidos, y se basa en los factores de éxito pertinentes y especificados de un segmento producto/mercado (UNE) concreto y atendido en forma activa.

## 2. CAMBIOS DEL MERCADO Y DESAFIOS EN EL PLANO MUNDIAL

La competencia ha adquirido un carácter mundial en un número de industrias cada vez mayor, razón por la cual ha experimentado un cambio espectacular.

Las teorías clásicas de Adam Smith y David Ricardo se basan en la influencia de los denominados factores de producción: recursos naturales, mano de obra, tierra y capital, que influyen de modo predominante en la corriente del comercio internacional. Todo país exportará aquellos bienes en los que tiene una ventaja comparativa con respecto a otros.

Estas diferencias en cuanto al costo de los factores desempeñaron un papel importante en las industrias que surgían a comienzos de la era industrial, pero ya no bastan para explicar las corrientes comerciales de hoy día. Esas teorías se basaban en supuestos que ya no son enteramente válidos: mayores ganancias gracias a las economías de escala, ilimitada disponibilidad de tecnologías, e inmovilidad del capital y de la mano de obra. El mercado es hoy más complejo y ya no puede explicarse mediante las teorías clásicas.

Además, la situación real del mercado internacional se caracteriza, sobre todo en la industria de los bienes de capital, por una saturación de los mercados y por un exceso de capacidad. Esta situación está vinculada a un elevado endeudamiento por parte de países, empresas y hogares. Esta tendencia a la acumulación de deudas es imitada por los empresarios, lo que hace muy difícil definir una estrategia adecuada para las empresas.

### 2.1 Menor importancia de los factores de producción tradicionales

Para mejorar su posición competitiva en los medios económicos internacionales, los gobiernos y las industrias han influido en el pasado, y siguen influyendo, en los distintos factores de producción. Los costos de la mano de obra son fijos, se influye en los tipos de interés por razones políticas, y se crean barreras al comercio para lograr o mantener una posición competitiva. También existen subsidios directos de muchos tipos, promovidos por las industrias y sus grupos de presión.

Esta manipulación de factores ¿ayuda a que un país sea más competitivo a nivel internacional?

Podemos diagnosticar una tendencia a la mundialización de los mercados cuando se registre una gran movilidad de capitales y de mano de obra calificada de un país a otro. Mientras los factores inmóviles deben concentrarse en las mejores posibilidades dentro de un determinado país, los factores móviles buscan las localizaciones más interesantes a nivel internacional.

Factores tales como el costo del capital o de la mano de obra son muy vulnerables porque pueden cambiar con gran rapidez en relación con otros países. En consecuencia, la ventaja comparativa de una industria en dichos factores sería muy inestable.

Por otro lado, existen industrias competitivas a nivel mundial, como la industria suiza del chocolate, cuya competitividad no depende ni de la mano de obra económica ni de los recursos naturales. Deben buscarse otros motivos para explicar la competitividad de dichas industrias. Por ejemplo, la citada industria surgió gracias a los conocimientos importados del norte de Italia, pero se desarrolló sobre todo mediante las innovaciones introducidas en los procesos por los fabricantes suizos.

Actualmente, es indispensable poseer determinados conocimientos y técnicas para poder satisfacer los requisitos de calidad.

## 2.2 Mercados saturados y exceso de capacidad

Muchos mercados dan muestras de saturación (por ejemplo, el mercado italiano del automóvil). Este mercado ya estaba saturado en más del 90% a mediados del decenio de 1980, por lo cual su crecimiento futuro será muy limitado. La industria automotriz es una de las principales ramas industriales, y sus efectos en el conjunto de la economía son importantes. Actualmente, se observa la misma saturación en el mercado del automóvil de otros países europeos, registrándose en dicho sector de producción un exceso de capacidad. Los excesos de capacidad siempre han ejercido fuertes presiones tendentes a la racionalización y al aumento de la productividad, así como a la reducción de los precios. En general, los empresarios tratan primero de reducir los costos y de impulsar la productividad de las fábricas, en vez de introducir innovaciones y de crear nuevos productos.

Como la situación actual es análoga en todos los países industriales, no existe la posibilidad de compensar las pérdidas sufridas en un mercado por las ganancias obtenidas en otro. Desde luego, en los países en desarrollo no hay mercados saturados, pero, por falta de recursos financieros, dichos países no pueden paliar el problema.

La historia demuestra que, cada cincuenta a sesenta años, las tecnologías que son fundamentales para las industrias de los países desarrollados experimentan cambios drásticos. Un ejemplo de este fenómeno sería la producción de energía en los Estados Unidos: al principio se utilizó la madera, pero después se fue recurriendo, sucesivamente, al carbón, al petróleo y al gas.

A principios del decenio de 1940, hizo su aparición el petróleo bruto, producto estrechamente vinculado a otras industrias, como la automotriz o la química, mientras que en la actualidad va adquiriendo creciente importancia la utilización del gas. Lo mismo cabe decir de la construcción naval: los barcos de vela fueron sustituidos por los buques de vapor, que a su vez están siendo reemplazados por las motonaves.

Las nuevas formas de tecnología suelen conocerse mucho antes de que se imponga su empleo o incluso de que consigan una cuota de mercado del 50%.

La mayoría de los empresarios prefieren seguir empleando las tecnologías que ya conocen y son reacios a invertir en las etapas iniciales de nuevas tecnologías. Una vez que el mercado se satura, los precios son objeto de presiones y la incertidumbre del mercado representa un obstáculo adicional a la inversión en nuevas tecnologías. Además, los empresarios no están dispuestos, por lo común, a aceptar la declinación estructural de una tecnología bien conocida y ampliamente aceptada, extrapolarlo más o menos las



tasas de crecimiento del pasado. En una situación de mercados saturados y desempleo estructural debido a la racionalización, bastaría una leve recesión para producir una crisis grave. Con frecuencia, en estas situaciones los empresarios aprovechan su última oportunidad para invertir en innovaciones e iniciar una nueva tendencia. En tal caso, es necesario invertir. La disponibilidad de los recursos financieros necesarios para desarrollar nuevas capacidades es de importancia primordial, mientras que la disponibilidad de una tecnología nueva reviste menor importancia.

### 2.3 Elevado endeudamiento de los países, de las empresas y de los hogares

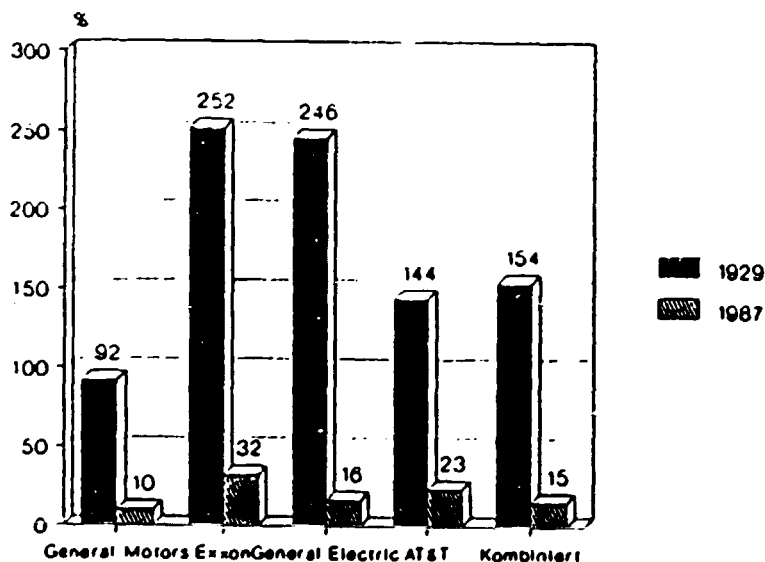
Las deudas nacionales nunca han sido tan elevadas como en la actualidad. Al hablar de endeudamiento, no nos referimos únicamente a los países en desarrollo, sino también al mundo industrializado. Pese a la buena situación económica, el endeudamiento de la mayoría de los países occidentales ha aumentado notablemente. Incluso en países en que el gobierno ha intentado aplicar una política restrictiva en relación con los hogares (por ejemplo, Alemania), la cuota de participación, que en 1982 representaba el 9% del PNB, pasó a ser del 11% en 1989. Para 1992 se ha previsto una cuota del 12,8%.

El elevado endeudamiento de los países tiene como consecuencia una falta de inversiones necesarias para su prosperidad futura. Cuando las tasas de inflación y los tipos de interés son elevados y el consumo disminuye, resulta difícil justificar las inversiones.

No sólo los países, sino también las empresas y aun los hogares, han aumentado su endeudamiento. La situación de los bancos o cajas de ahorro y de préstamos de los Estados Unidos, y el número de quiebras registrado en Suiza, son indicios de los problemas que aquejan a la economía mundial. Una comparación de la liquidez de grandes empresas estadounidenses entre 1929 y 1987 permitirá ver diferencias espectaculares.

#### Liquidez de empresas de los EE.UU. entre 1929 y 1987

(En % de obligaciones a corto plazo)



Los hogares muestran una situación similar debido a que en el decenio de 1980 resultaba económico, y era fácil, obtener créditos para el consumo.

En tal situación económica, en el decenio de 1990 la competencia y las reglas del mercado ya no serán las mismas que en años anteriores.

#### 2.4 Cambios registrados en el aspecto de la competencia

Algunos de los costos de los factores tradicionales pueden variar de un país a otro; la importancia de la mano de obra ha disminuido, aumentando en cambio la de los conocimientos y la pericia técnica, y los recursos naturales han sido sustituidos, en parte, por nuevos materiales. Desde luego, los recursos naturales siguen siendo importantes para las industrias que de ellos dependen, pero en muchas de ellas, especialmente en aquellas que exigen personal muy calificado y tecnología sofisticada, la importancia del costo de los factores tradicionales ha disminuido considerablemente.

La competencia ya no se basa únicamente en factores tradicionales, que sólo sean comunes a los países adelantados, pues dichos factores son ahora comunes también a muchos países en desarrollo.

El aspecto de la competencia también ha cambiado porque las empresas compiten más a nivel internacional, comprando y vendiendo fuera de sus propios mercados y constituyendo alianzas con empresas de otros países para potenciar su capacidad exportadora. Se ha facilitado el acceso a las ventajas comparativas de otros países. Mediante la creación de zonas francas, se han reducido las barreras de entrada a los mercados.

En estas circunstancias, ¿puede negarse la influencia de un país en la posición competitiva de una empresa? ¿Es seguro que nuestras ventajas competitivas sean resultado de la estrategia de una determinada empresa?

Si examinamos determinadas industrias o ciertos segmentos producto/mercado, podemos decir que algunas de las principales industrias se hallan concentradas en determinados países, y que durante años han defendido sus ventajas competitivas fuera de ese ámbito. Debe de haber una explicación de por qué el Japón es uno de los principales productores de fotocopiadoras, Suiza domina el mercado de las vitaminas, y Estados Unidos es el fabricante número uno de aviones de transporte. Para responder a esa pregunta, Porter ha ideado cuatro grupos de factores determinantes a nivel industrial que forman el denominado "rombo" de la ventaja competitiva.

Con arreglo al mismo, se parte del supuesto de que las ventajas competitivas no pueden explicarse simplemente por las consecuencias de los factores de producción tradicionales, que la competencia es un proceso evolutivo dinámico, que la innovación es una de las principales fuentes de competitividad, que las condiciones nacionales permiten la localización estratégica de las actividades en diferentes emplazamientos, y que las empresas no sólo se adaptan en determinadas condiciones, sino que desempeñan un papel activo en la creación de ventajas competitivas.

### 3. EL "ROMBO" DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

#### 3.1 Factores determinantes de la competitividad

Gran parte del texto que sigue se basa, en gran medida, en el libro "The Competitive Advantage of Nations", de Michael E. Porter, Catedrático de la Harvard Business School (Escuela de Estudios Empresariales de la Universidad de Harvard).

Porter ha desarrollado un nuevo paradigma de la ventaja competitiva, basado en las industrias y relacionado, por un lado, con el contexto nacional y, por otro, con la estrategia de las empresas.

Porter identificó cuatro atributos fundamentales que crean el contexto en que se inserta la ventaja competitiva de industria. Este contexto se considera de carácter nacional (por ejemplo, la moneda, la legislación, etc.) pero podría también ser de carácter local o regional. Los cuatro factores determinantes son:

1) Condiciones de los factores:

- La disponibilidad de mano de obra y su nivel de calificación, la infraestructura, etc., para una industria determinada.

2) Condiciones de la demanda:

- Demanda del producto o servicio suministrado por la industria.

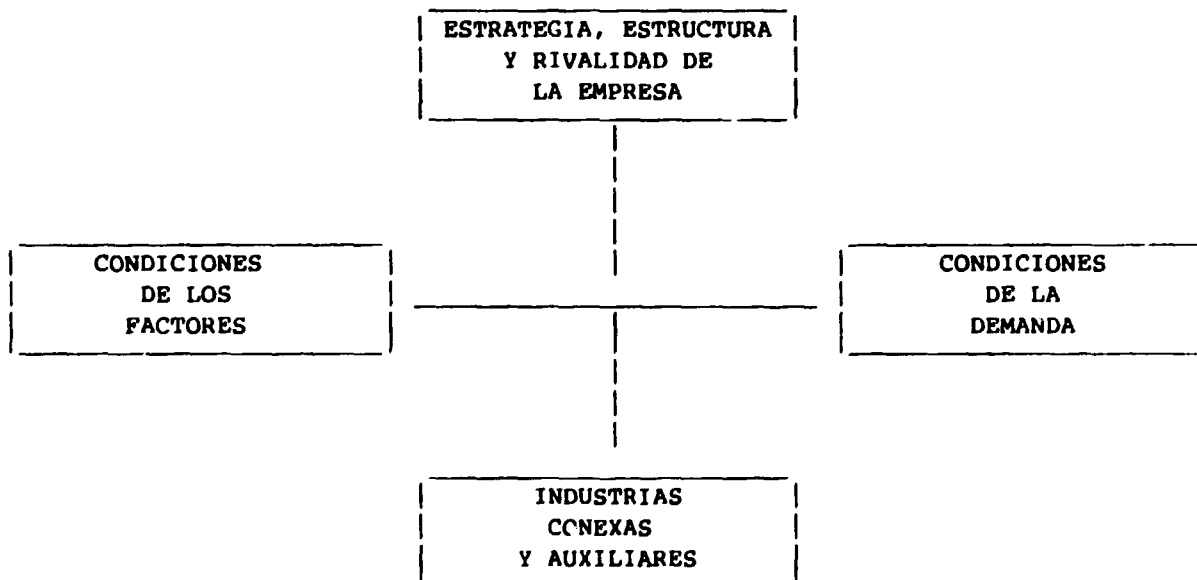
3) Industrias conexas y auxiliares:

- Presencia o ausencia de industrias conexas y auxiliares que sean competitivas a nivel internacional.

4) Estrategia, estructura y rivalidad:

- El carácter con que se crean las empresas, organizan y administran, y el tipo de rivalidad a nivel nacional.

Estos cuatro atributos pueden situarse como se indica a continuación para formar el "rombo" de factores determinantes.



Cada uno de los cuatro factores determinantes influye en la competitividad y todos ellos se refuerzan recíprocamente. Toda ventaja competitiva que sólo se base en uno o dos de estos factores determinantes resulta con frecuencia insostenible porque los competidores internacionales pueden soslayarla. Por otro lado, no es necesario lograr ventajas en cada factor determinante. La interacción de las ventajas en diferentes factores determinantes redunda en beneficios difíciles de superar por los competidores extranjeros.

Además de estos cuatro factores determinantes, el azar y el gobierno también influyen sobre la competitividad de una industria. Ante el azar, nada pueden hacer las industrias, y a él cabe atribuir los descubrimientos tecnológicos importantes, la influencia de los conflictos, o los cambios de las pautas de uso o consumo de los clientes.

El gobierno puede influir en los diferentes factores determinantes por medio de disposiciones, inversiones, compras o distintos tipos de apoyo. Sin embargo, sólo una influencia planificada del gobierno tendrá probabilidades de proporcionar apoyo al rombo de factores determinantes nacionales.

A continuación se explicarán los distintos factores determinantes como factores de influencia y como sistema integral.

### 3.2 Condiciones de los factores

Las condiciones de los factores se refieren a la presencia de los factores de producción tradicionales, como los recursos humanos, los recursos naturales, el capital y la infraestructura. También será útil establecer una distinción entre los factores básicos y los avanzados.

Factores básicos: recursos naturales, mano de obra no calificada, localización, capital, etc.

Factores avanzados: recursos humanos muy calificados, redes de comunicación sofisticadas, instalaciones de investigación, etc.

En la industria de bienes de capital, los factores básicos tienden a ser menos importantes para la ventaja competitiva que los factores avanzados. Por el contrario, los factores avanzados requieren importantes inversiones sostenidas para su desarrollo, por lo cual son mucho más difíciles de copiar. En consecuencia, tales ventajas son más sostenibles y más importantes para la ventaja competitiva. Los factores avanzados deben mejorarse continuamente para mantener dichas ventajas.

### 3.3 Condiciones de la demanda

Las condiciones de la demanda ejercen gran influencia en las actividades de las empresas, y Porter distingue tres atributos importantes:

1. La composición de la demanda en el país de origen de la empresa.

Esta composición influye en las empresas de tres maneras:

- Exigiendo determinadas variedades de un producto.
- Previendo las necesidades de los compradores.

- Obligando a las empresas a ajustarse a ciertas normas y a innovar de modo constante.
- 2. El tamaño y la estructura del crecimiento del mercado en general.
- 3. Los mecanismos por los cuales las preferencias del país de origen se transmiten a los mercados extranjeros.

Si los compradores locales tienen gustos refinados y son exigentes, ejercerán presión en las empresas para que mantengan altos niveles y mejoren continuamente sus productos. El exigir la mejor calidad estimula a las empresas a lograr dichos objetivos. Además, si los compradores nacionales hacen prever las necesidades de otros países, las empresas nacionales podrán adelantarse a los competidores extranjeros. Por otro lado, si los compradores nacionales son reacios a aceptar ideas nuevas, las empresas podrán hallarse en desventaja en ese segmento del mercado.

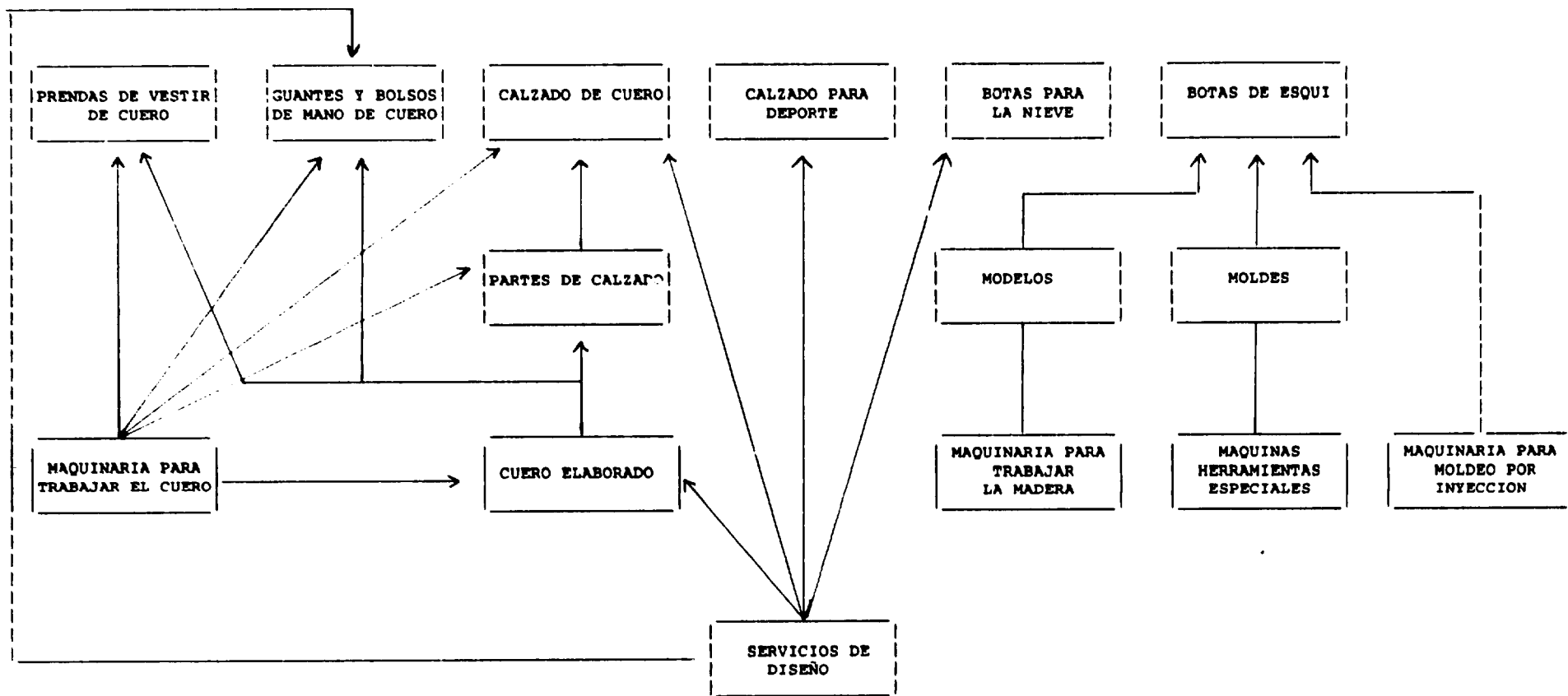
Las necesidades especiales de un país pueden contribuir a promover y estimular ciertas industrias. Por ejemplo, Finlandia es un líder mundial en el segmento de mercado de los rompehielos, pero no compite en el mercado mundial con respecto a otros buques. El tener prestigio en un determinado segmento de mercado hace difícil a los competidores superar esa ventaja. El tamaño del mercado nacional es importante como punto de partida para crearse una reputación internacional, a base de los gastos de investigación y desarrollo, las tecnologías de producción y de proceso o la gran frecuencia de las innovaciones. La tasa de crecimiento del mercado nacional es aún más importante que su tamaño. Una elevada tasa de crecimiento estimula las inversiones y las innovaciones.

#### 3.4 Industrias conexas y auxiliares

Las industrias tienden a prosperar no en forma aislada, sino en grupos de industrias conexas y auxiliares denominados conglomerados. Por ejemplo, un grupo de industrias proveedoras que compiten entre sí facilitan un acceso rápido y conveniente a sus productos. Estas ventajas resultan interesantes para los consumidores que a su vez estimulan a los proveedores. Esa relación de estímulo recíproco ayuda a todas las empresas del conglomerado: aumenta espectacularmente la eficiencia de los canales de suministro; el acceso a la información, las ideas y las innovaciones es rápido y conveniente; y el hecho de que una empresa penetre en un mercado facilita con frecuencia el acceso de otra a dicho mercado (por ejemplo, el éxito de la industria del "hardware" redundó en el de la industria del "software". La coordinación entre industrias aumenta la eficiencia y difunde con mayor rapidez los resultados de las investigaciones. Por ejemplo, la investigación y desarrollo en una industria suele favorecer a otras, y, si forma parte de un conglomerado, este proceso es más rápido y más eficiente. Los conglomerados favorecen, en definitiva, el proceso de innovación y perfeccionamiento, con la consiguiente ventaja competitiva. A continuación figura un ejemplo de un conglomerado.

#### 3.5 Estrategia, estructura y competencia de las empresas

La estrategia y la estructura de una empresa están determinadas por las personas que trabajan en ella y, en consecuencia, por sus objetivos y por los de la sociedad a que pertenecen. En otras palabras, la estructura de las industrias de un país se verá afectada por los valores de la sociedad: por ejemplo, las actitudes hacia la autoridad y la educación, o el prestigio de ciertas profesiones.



Industrias Italianas relacionadas con el calzado, que han tenido éxito en el mercado internacional

Las profesiones de prestigio nacional siempre atraen a las personas más calificadas. Prestigiar la ciencia y la tecnología es la mejor forma de mejorar la industria, pues en tales sectores es donde mayor impulso se da a la innovación.

La rivalidad también es un importante estímulo a la innovación. Las industrias se ven obligadas a mejorar sus productos y a desarrollar otros nuevos. Como resultado de ello, otras industrias pueden disponer de una serie más amplia de productos y procesos de menor costo y mayor calidad.

### 3.6 Interrelaciones entre los factores determinantes

Todos los factores determinantes se influyen entre sí, pero no necesariamente en el mismo grado. De hecho, la competencia en el plano nacional parece ejercer el mayor efecto sobre los otros tres factores determinantes: estimula el perfeccionamiento de recursos humanos y de tecnologías (factor "creación"), permite desarrollar productos de modo continuo (creando una demanda por parte de compradores entendidos y exigentes), y proporciona una amplia serie de productos y apoyo técnico a las industrias conexas y auxiliares.

Las influencias de los otros tres factores entre sí no son tan importantes. Las industrias conexas y auxiliares estimulan la fabricación de nuevos productos y la aportación de nuevas ideas (factor "creación"), favorecen la demanda (por ejemplo, los relojeros suizos dieron a su país fama de calidad, y como resultado de ello aumentó la demanda de artículos mecánicos de precisión fabricados allí), y estimula la competencia. En realidad, las industrias conexas y auxiliares penetran con frecuencia en ciertos mercados y aumentan la rivalidad en ellos.

Las condiciones de los factores suelen estimular a los otros tres mediante mecanismos del factor "creación". Por ejemplo, las universidades atraen a estudiantes que más adelante utilizarán productos y técnicas con los que están familiarizados (demanda), y también desarrollan conocimientos y tecnología (industrias conexas y auxiliares).

La demanda atrae recursos hacia el factor "creación", favorece la competencia y proporciona apoyo a muchas industrias conexas.

## 4. CREACION DE CONGLOMERADOS IDONEOS PARA LAS INDUSTRIAS DE BIENES DE CAPITAL EN AMERICA LATINA

### 4.1 Requisitos esenciales para lograr una competitividad sostenida

Los requisitos fundamentales para lograr una competitividad sostenida son:

- basar la estrategia en factores de éxito reales y pertinentes;
- introducir continuas mejoras, innovaciones y cambios;
- abarcar a toda la escala de valores;
- potenciar y defender los aspectos que proporcionan ventajas; y
- abordar la estrategia con un criterio internacional.

Si no se cumplen estos requisitos, la ventaja competitiva no será sostenida. Para cualquier estrategia, es esencial determinar los factores de éxito pertinentes.

Es preciso introducir continuas innovaciones en cada una de las actividades de la escala de valores: comercialización, producción, capacitación, organización, etc., pues no basta con adaptar las nuevas tecnologías.

Abarcar el entero sistema de valores significa establecer estrechos contactos con proveedores y canales. La ventaja competitiva deriva de la reconfiguración y gestión de todo el sistema de valores. Es necesario introducir continuas modificaciones dentro de un contexto estratégico global. Además, hay que potenciar los aspectos que ofrecen ventajas. Los costos de los factores básicos, como los costos de la mano de obra, no son ventajas duraderas. Las ventajas sólo pueden mantenerse potenciándolas (recurriendo a procesos más modernos o produciendo bienes de mayor calidad, ventajas que no pueden copiarse fácilmente).

Por último, es preciso abordar la estrategia con un criterio internacional. El mero hecho de realizar operaciones internacionales no es una estrategia internacional. Estrategia internacional significa, efectuar ventas internacionales, desarrollar actividades en otros países, y coordinar las actividades sobre una base internacional.

#### 4.2 Identificación de conglomerados competitivos

El país de origen de una empresa influye en gran medida en su forma de operar y en los mercados en que trata de introducirse. Un país puede tener, por ejemplo, un gran mercado para cierto producto, lo que supone una ventaja para las empresas locales en las industrias que se articulan en torno a ese producto. Entre las formas en que el país de origen afecta a una industria, cabe señalar la presencia o ausencia de proveedores y compradores selectos, la existencia de medios de investigación y el costo de los factores correspondientes.

Los países que cuenten con la ventaja del bajo costo podrán albergar industrias articuladas en torno a los recursos naturales o que no requieran excesivo capital. Los que cuenten con importantes recursos humanos especializados, grupos selectos de compradores locales, e industrias que suministren sus productos al mundo entero, albergarán industrias de alta tecnología que produzcan bienes y servicios de gran calidad. Tal vez sea posible determinar las ventajas de que goce un país y, por tanto, las industrias que se beneficien de ellas, respondiendo a las preguntas formuladas a continuación. Hay que tener en cuenta que esas preguntas deben contestarse pensando en las condiciones futuras y no en las del pasado.



Selección de las industrias y segmentos a los que el país  
ofrece una buena base de asentamiento

**ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y COMPETENCIA DE LAS EMPRESAS**

- ¿Se ajustan el estilo de gestión y los tipos de estructuras orgánicas que imperan en el país a las necesidades de la industria?
- ¿Qué tipos de estrategias explotan las normas nacionales de organización?
- ¿Atrae la industria a personas muy calificadas del país?
- ¿Responden los objetivos de los inversionistas a las necesidades competitivas de la industria?
- ¿Existen competidores nacionales capaces?

**CONDICIONES DE LOS FACTORES**

- ¿Cuenta la nación con factores de producción especialmente avanzados o adecuados? ¿En qué segmentos? ¿Para qué estrategias?
- ¿Tiene ese país en su industria mecanismos superiores del factor "creación" (por ejemplo, programas de investigación universitaria especializada, centros de enseñanza relevantes)?
- ¿Las desventajas en que se halla el país con respecto a determinados factores ¿son indicadores anticipados de circunstancias extranjeras?

**CONDICIONES DE LA DEMANDA**

- ¿Son los compradores nacionales de los productos de esa industria los más selectos o exigentes? ¿En qué segmentos?
- Tiene la industria de ese país necesidades especiales que, con ser importantes, pasarán probablemente inadvertidas en otras partes?
- ¿Las necesidades de los compradores de ese país ¿permiten prever las de otros países?
- ¿Son complejos los canales de distribución del país y permiten prever tendencias internacionales?

**INDUSTRIAS CONEXAS Y AUXILIARES**

- ¿Cuenta el país con industrias proveedoras de categoría mundial? ¿En qué sectores?
- ¿Se ocupan posiciones sólidas en industrias importantes conexas?

#### 4.3 Apoyo de asociaciones y de los gobiernos a la industria

A la industria se le proporciona apoyo de muchas formas: mediante la enseñanza y la capacitación, la ciencia y la tecnología, la infraestructura, la información y con subvenciones estatales. Los gobiernos desempeñan un papel en todo tipo de apoyos. Pero, en la mayoría de los casos, ese papel debiera desempeñarlo de manera indirecta, sobre todo en forma de estímulo y apoyo a las actividades industriales.

La enseñanza y la capacitación son aspectos del apoyo industrial en el que los gobiernos desempeñan un papel primordial. Para obtener beneficios sostenibles, hay que perfeccionar continuamente los recursos humanos, mantener altos niveles de capacitación, y promover dicha capacitación (por ejemplo, mediante programas de aprendizaje), y ha de haber un estrecho contacto entre la industria y las universidades o centros de investigación.

También es preciso promover la ciencia y la tecnología. En este aspecto, el estímulo de los poderes públicos es vital, pues las inversiones efectuadas en investigación y desarrollo no reportan beneficios rápidamente. Una política eficaz en materia de ciencia y tecnología debería tener en cuenta los siguientes aspectos:

1) Las ventajas competitivas del país deberán estar en consonancia con los esfuerzos que éste realice en materia de ciencia y tecnología. Si las industrias de categoría mundial del país pertenecen al sector óptico, la investigación relacionada con la óptica será más productiva que la investigación relacionada con la gestión de residuos.

2) Es necesario hacer hincapié en las universidades que realizan investigaciones en lugar de en los laboratorios del Estado. De este modo, los nuevos titulados habrán tenido acceso a los últimos descubrimientos. Además, el ambiente más familiar de la universidad permite que la información se difunda con mayor facilidad.

3) Debe promoverse la investigación dentro de las empresas, pues son las que mejor conocen las necesidades de la industria y están en mejores condiciones de dirigir las innovaciones.

Buenos transportes y comunicaciones son indispensables para lograr la competitividad. Más importante aún es contar con una oferta suficiente de capital a bajo costo que permita potenciar las inversiones. Además, ese capital debe ir destinado a las inversiones que ofrezcan la máxima rentabilidad. Al mismo tiempo, la información permite identificar oportunidades y riesgos. Dicha información puede facilitarse de muchas formas: mediante publicaciones técnicas, conferencias y estadísticas estatales, etc. y permite a las empresas detectar tendencias y reaccionar debidamente.

Por último, las subvenciones suelen ser un obstáculo para lograr ventajas competitivas. En general, con ellas no se promueven, sino que se demoran, el ajuste y la innovación. Además, suelen darse en determinadas condiciones (por ejemplo, en función del emplazamiento de la empresa). En consecuencia, ello limita la flexibilidad y reduce las innovaciones.

## 5. CRITERIOS ESTRATEGICOS PARA LOGRAR UNA COMPETITIVIDAD SOSTENIDA

Los balances generales y los estados de pérdidas y ganancias son los medios más utilizados para enjuiciar la actuación financiera de una empresa. Pero la capacidad financiera de una empresa no da idea de su situación estratégica, pues en general refleja su actuación pasada, mientras que la situación estratégica debe servir de indicio para determinar hasta qué punto la empresa será competitiva en el futuro.

Abrumados por sus actividades cotidianas, los gerentes no prestan suficiente atención a las estrategias de planificación que permitan asegurar el futuro de sus empresas. La gestión estratégica requiere, pues, tiempo, dedicación e información fiable y pertinente.

A menudo no se recoge ni analiza de una manera sistemática la información pertinente desde el punto de vista de la estrategia. Un estudio realizado en Suiza adolece de un importante déficit informativo en materia de mercados y de nuevas tecnologías.

La mayoría de las empresas conocen muy bien a sus competidores directos, pero no están al tanto de los avances tecnológicos logrados fuera de sus mercados y de sus industrias. En este caso pueden ser útiles las asociaciones industriales facilitando información fiable y pertinente. A continuación nos ocuparemos de las estrategias de las empresas y de los métodos de reflexión estratégica.

### 5.1 Directrices para una gestión estratégica

Existen directrices bien conocidas que deben seguirse a la hora de planificar y ejecutar la gestión estratégica. Esas directrices no dependen de métodos concretos de planificación estratégica, sino que tienen un valor general y resultan válidas independientemente del método que se aplique.

**La gestión estratégica es diferente de:**

- la planificación inflexible a largo plazo, que extrapola al futuro tendencias del pasado;
- la distribución uniforme y supuestamente "equitativas" de fondos entre todas las actividades de una empresa.

**La gestión estratégica se basa en:**

- una apreciación exacta de la situación y del desarrollo de los segmentos pertinentes producto/mercado y de las circunstancias que puedan influir en la empresa (por ejemplo, el crecimiento del mercado, las tendencias tecnológicas, la situación de la competencia, etc.);
- una apreciación, orientada hacia el mercado, de los puntos fuertes y débiles, basada en el conocimiento que se tenga de los correspondientes factores de éxito;
- una apreciación realista de las expectativas futuras en los distintos segmentos producto/mercado (UNE), y un oportuno reconocimiento de las nuevas oportunidades y los nuevos riesgos.

**La gestión estratégica centra sus esfuerzos en:**

- determinar los llamados "puntos de cristalización", esenciales para el desarrollo de una empresa;
- reconocer los segmentos producto/mercado en declive con perspectivas poco halagüeñas de obtener beneficios, segmentos a los que la empresa debe renunciar;
- identificar nuevos segmentos producto/mercado que ofrezcan tasas de crecimiento interesantes y puedan ser rentables.

**La gestión estratégica ofrece directrices orientadas al producto y al mercado con la siguiente finalidad:**

- conseguir una adaptación activa de la empresa y de sus productos y servicios a las cambiantes condiciones de los mercados;
- concentrar las actividades en un objetivo común;
- lograr una gestión dinámica y operativa.

La gestión estratégica se centra en los correspondientes factores de éxito de las unidades de negocio estratégicas y presta gran atención a la continua supervisión de esos factores.

**La gestión estratégica aplica los más avanzados métodos de planificación estratégica, como, por ejemplo, los siguientes:**

- método de la curva de aprendizaje y de la matriz;
- concepto PIMS (Repercusión de los beneficios en las estrategias de mercado);
- estrategias genéricas y análisis de la escala de valores (Porter);
- competencia basada en el transcurso del tiempo;
- "Rombo" de ventajas competitivas.

A continuación, examinaremos detenidamente los elementos básicos de los citados métodos estratégicos. Una de las tareas de la ronda de conversaciones de expertos consistirá en determinar qué otros trabajos deben realizarse en relación con los métodos estratégicos disponibles.

## **5.2 Métodos de reflexión estratégica**

### **5.2.1 Estrategias genéricas de Porter**

En su libro "Competitive Advantage" (1985), Porter basa su estudio en las llamadas "estrategias competitivas genéricas". Estas estrategias consisten en una matriz basada en el "alcance competitivo" y en la "ventaja competitiva". Porter ve dos tipos básicos de ventajas competitivas: las relativas a los costos y las relativas a la diferenciación. Todos los factores pertinentes de éxito repercuten, en definitiva, en los costos o en la diferenciación.

Estas dos funciones básicas se combinan con el alcance de las actividades, que puede ser amplio o limitado. Alcance amplio o limitado equivalen, respectivamente, a definición amplia o limitada del mercado. Un objetivo limitado será un segmento producto/mercado concreto, mientras que un objetivo amplio será un mercado en general (que asimismo habrá que definir debidamente). El objetivo limitado determinará una estrategia focalizada, bien en los costos o bien en la diferenciación.

La siguiente matriz muestra la posición de las tres estrategias genéricas:

**VENTAJA COMPETITIVA**

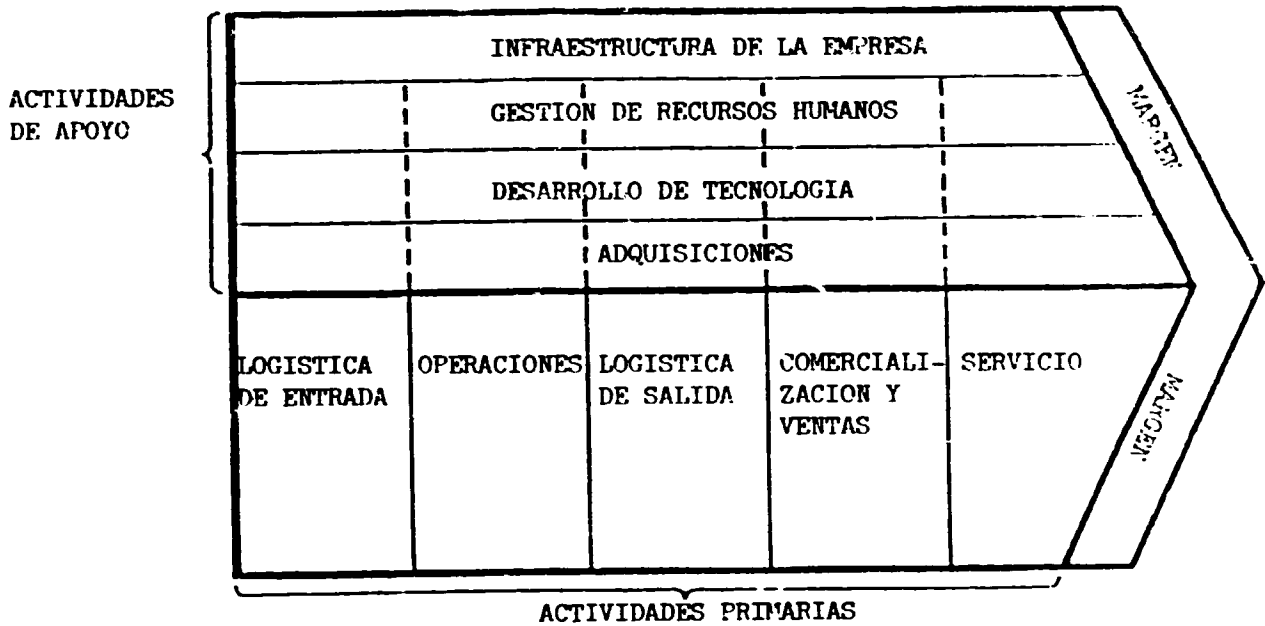
		Menor costo	Diferenciación
ALCANCE COMPETITIVO	Objetivo amplio	1. Liderazgo de costos	2. Diferenciación
	Objetivo limitado	3A. Estrategia focalizada en el costo	3B. Estrategia focalizada en la diferenciación

**Tres estrategias genéricas**

Dadas las concretas medidas que deben adoptarse para seguir una estrategia genérica, esas medidas variarán considerablemente de unas industrias a otras. El mensaje de este modelo es que hay que elegir entre concentrarse en los costos o concentrarse en la calidad.

Estas dos estrategias básicas exigen distintas culturas de empresa, y no es recomendable, por tanto, combinarlas.

No puede pretenderse tener al mismo tiempo ventajas de costos y ventajas de diferenciación. Todo se reduce a definir el mercado objetivo y la influencia de otras actividades a lo largo de la escala de valores. Una empresa puede tener una ventaja de costos y perderla a causa de un mayor costo de infraestructura en otros mercados. La escala genérica de valores puede estructurarse en actividades de apoyo y actividades primarias:



Escala genérica de valores

La base de la escala de valores es la unidad de negocio estratégica. Dentro de los servicios de transporte aéreo hay grandes diferencias, por ejemplo, entre una compañía nacional y una compañía de vuelos "charter". La diferencia entre los competidores es la principal fuente de ventaja competitiva. En el siguiente cuadro se muestran distintas escalas de valores de las compañías aéreas:

	Operaciones en los mostradores de venta de boletos	Operaciones en las puertas de embarque	Transporte aéreo	Servicio a bordo	Manejo del equipaje	Oficinas de venta de boletos
Grandes compañías aéreas	Servicio completo	Servicio completo	Adquieren aviones nuevos	Servicio completo	La facturación del equipaje es gratuita	Oficinas de venta de boletos en el centro de las ciudades
Compañías aéreas con mínimos servicios	<p>Aeropuertos y terminales secundarios</p> <p>No disponen de mostrador de venta de boletos (o sólo para depositar el equipaje)</p> <p>Los boletos se adquieren a bordo de los aviones o en máquinas</p> <p>No hay boletos combinados con otras compañías</p> <p>Pocas opciones en cuanto a los precios de los pasajes</p>	<p>Aeropuertos y terminales secundarios</p> <p>No hay reserva de plazas (se ocupan los asientos por orden de llegada)</p> <p>No hay control de boletos en las puertas de embarque</p>	<p>Sus pilotos están sindicados Utilizan aviones usados</p> <p>Asientos muy próximos</p> <p>Sus pilotos no sindicados</p> <p>Tripulaciones reducidas y más horas de vuelo al día</p>	<p>Auxiliares de vuelo no sindicados</p> <p>No se sirven comidas; si acaso pequeños refrigerios</p> <p>Se cobran los alimentos y bebidas que se sirven</p>	<p>Proporcionan espacio para equipaje de mano</p> <p>Cobran el equipaje facturado</p> <p>No se transborda el equipaje de unas compañías a otras</p>	No tienen

Al analizar las ventajas de costo, hay que tener en cuenta el dinamismo de los factores de costo. Por tanto, habrá que analizar el volumen y crecimiento de las actividades conexas, incluido el comportamiento de la actividad desde el punto de vista de los costos.

Además, es útil analizar los tipos de costos y determinar la evolución de los costos fijos y variables.

Toda estrategia de diferenciación depende, en primer lugar, de la identificación del comprador y de los factores de éxito pertinentes. Los criterios adquisitivos del comprador deben vincularse a la posible influencia en la escala de valores. Luego, podrán determinarse las fuentes de diferenciación actuales y futuras, y será posible elegir la configuración de actividades valiosas que ofrece el máximo valor al comprador.

### 5.22 Curva de experiencia y análisis de matrices

A finales del decenio de 1960, The Boston Consulting Group había desarrollado el llamado "efecto Boston", que se basa en una curva de aprendizaje. La curva de aprendizaje influye en todas las actividades que entrañan un valor añadido, y hoy día -tras numerosas investigaciones adicionales- se admite en general que cada vez que se dobla la producción se obtiene una reducción de costos de aproximadamente un 15% del valor añadido.

El efecto de esa curva de aprendizaje puede aplicarse a toda una industria o a una sola empresa.

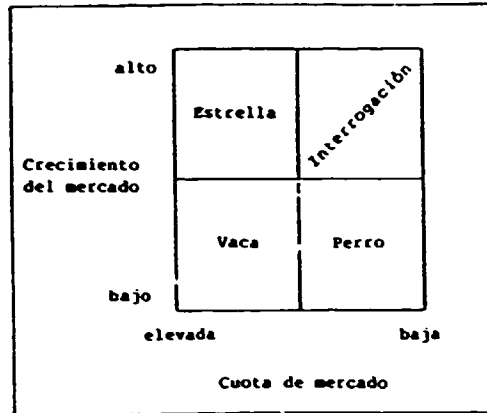
El Boston Consulting Group identificó dos factores que influyen en una curva de aprendizaje: la tasa de crecimiento del producto y la cuota de mercado.

La tasa de crecimiento es importante porque, en un mercado saturado y de bajo crecimiento, sólo es posible doblar la producción tras un largo período de tiempo, por lo que la reducción de costos reviste menos importancia. Cuanto mayor sea el crecimiento del mercado mayor será la influencia en la reducción del costo.

La cuota de mercado es importante porque el líder del mercado tiene la ventaja de poder doblar su producción en períodos más breves que sus competidores. Luego puede elegir entre obtener mayores beneficios reales o invertir en futuras cuotas de mercado.

La siguiente matriz muestra esa relación entre el crecimiento del mercado y la cuota de mercado, así como el emplazamiento de las cuatro posiciones básicas. Estas posiciones podemos referirlas al concepto de ciclo de vida del producto, donde los productos "interrogación" se hallan en la fase de introducción en el mercado, los productos "estrella" se hallan en una fase de alto crecimiento, como los productos "interrogación", pero con la diferencia de una elevada cuota de mercado. Los productos "vaca" dependen de los mercados saturados y son los productos comercializados que reportan beneficios crematísticos a la unidad de negocio estratégica. Los productos "perro" se hallan en fase de declive, y tarde o temprano habrá que descartarlos.



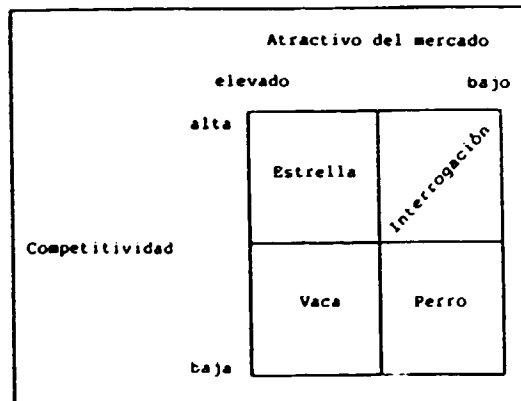


Al desarrollar más el método de la matriz, se ha sustituido la expresión "crecimiento del mercado" por los términos "atractivo del mercado", y la expresión "cuota de mercado" por el término "competitividad". Esta sustitución implica una visión de la empresa orientada hacia el futuro y comprende también un aspecto dinámico.

Aspectos del atractivo del mercado son, por ejemplo, su crecimiento, su volumen, la estructura competitiva, la capacidad de innovación del mercado, y barreras a la entrada de ese mercado y a la salida del mismo.

La competitividad incluye la cuota de mercado de la empresa y sus puntos fuertes y débiles en comparación con las empresas de la competencia. Estas ventajas y desventajas han de juzgarse desde el punto de vista de los posibles compradores.

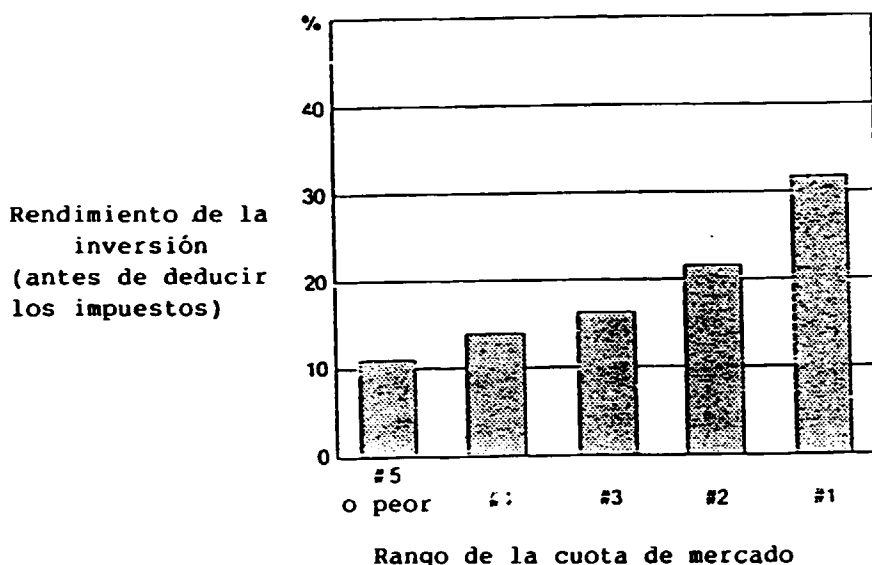
En esta matriz de atractivo y competitividad del mercado podemos comparar ahora diversas unidades de negocio estratégicas (UNE) y extraer conclusiones sobre la promoción o supresión de dichas UNE.



52.3 PIMS

El método PIMS, desarrollado por el Instituto de Planificación Estratégica, se basa en datos empíricos obtenidos en una importante base de datos. Durante los últimos 20 años, se ha analizado por el método PIMS la influencia de más de 30 factores básicos en la rentabilidad de las empresas.

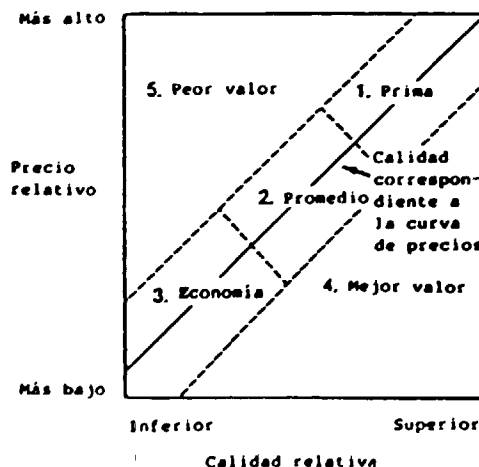
La base de datos PIMS muestra una estrecha relación entre la cuota de mercado y el rendimiento de la inversión, como puede verse en el gráfico siguiente.



El rendimiento de la inversión aumenta con el rango de la cuota de mercado

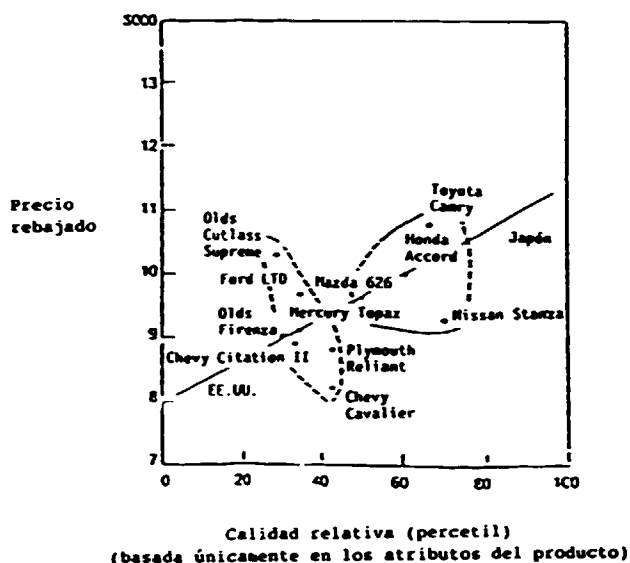
Entre las razones de esa mayor rentabilidad cabe señalar, por ejemplo, el poder del mercado, las economías de escala y el menor "riesgo personal" del comprador. Un factor común subyacente podría ser la calidad de la gestión, determinante de esa elevada cuota de mercado.

Se ha comprobado que existe también una estrecha relación entre calidad y rentabilidad. Cuanto mayor sea la calidad relativa -es decir la calidad propia frente a la de los competidores en un determinado segmento producto/mercado- mayor será la rentabilidad. Esto lleva a la conclusión de que a la mayoría de las industrias les resultarán más rentable las estrategias de diferenciación o diferenciación focalizada que el liderazgo en costos. El siguiente gráfico muestra posiciones genéricas dentro de una matriz de precio relativo/calidad relativa:



El siguiente mapa de valores muestra las posiciones relativas de los automóviles norteamericanos y japoneses en el mercado de los Estados Unidos. Es probable que los fabricantes de automóviles norteamericanos quisieran captar un mayor número de clientes sólo mediante un descuento en los precios, estrategia que no resultó demasiado acertada. Estos resultados subrayan una vez más el riesgo de basar una estrategia únicamente en la ventaja del precio.

Mapa de valores: posiciones ocupadas en junio de 1984



A continuación, se indican los principales factores que influyen en la rentabilidad y, por tanto, en la competitividad:

Los ocho factores estratégicos principales son:

1. Intensidad del capital invertido

Definición: inversión/valor añadido

Una gran intensidad del factor de inversión repercute siempre negativamente en la rentabilidad.

En el cuadro siguiente se muestra la intensidad del capital para determinadas empresas, comparando la relación capital fijo-ventas con la relación capital de explotación-ventas. Obsérvese que, por término medio, el rendimiento de la inversión (RI) es mayor en las industrias que no son de gran intensidad de capital.

La intensidad de capital puede frustrar los planes

Relación entre el capital fijo y las ventas

Gran intensidad

63%

35%

Poca densidad

<u>Intensidad de capital fijo</u>		<u>Intensidad de capital fijo y de capital de explotación</u>	
Promedio del RI = 8%		Promedio del RI = 4%	
<b>Compañías aéreas</b>	<u>RI</u>	<b>Minería</b>	<u>RI</u>
Delta	6,6	Callahan	4,1
Northwest	5,2	Homestake	6,7
United	4,7	Newmont	2,8
<b>Energía</b>		<b>Productos químicos</b>	
Eastern Gas & Fuel	7,6	Monsato	9,1
Occidental Petroleum	9,1	NL Industries	2,2
Sun Company	11,3	Penwatt	8,4
Tenneco	11,3		
Texas Eastern	11,6		
<b>Papel</b>			
International Paper	5,8		
Mead	5,0		
Scott	9,7		
<b>Telecomunicaciones</b>			
AT&T	10,1		
GTE	12,1		
United Telecom	12,1		
<u>Sin intensidad de capital</u>		<u>Intensidad de capital de explotación</u>	
Promedio del RI = 14%		Promedio del RI = 10%	
<b>Cadenas de tiendas de alimentación al por menor</b>	<u>RI</u>	<b>Prendas de vestir</b>	<u>RI</u>
Kroger Co.	14,6	Hartmarx Corp.	13,2
Lucky Stores	17,0	Manhattan Incust.	7,1
Safeway Stores	13,0	Phillips Van Heusen	10,5
Stop & Shop Cos.	15,7		
Supermarkets General	17,9	<b>Editoriales</b>	
<b>Otros minoristas</b>		Harper & Row	9,2
Longs Drug Stores Inc.	15,5	Houghton Mifflin	12,7
Southland Corp.	14,1		
Toys "R" Us Inc.	19,8	<b>Electrónica</b>	
Walgreen Co.	19,3	Conrac Corp.	11,5
<b>Industria aeroespacial y defensa</b>		North American Phillips	10,7
McDonnell Douglas	12,7	Zenith	5,1
Reytheon	18,0	<b>Calzado</b>	
		Interco Inc.	10,5
		Strice Rite	13,0

Poca intensidad

7% 8%

Gran intensidad

Capital de explotación/ventas

Intensidad de capital y rentabilidad de determinadas empresas una vez deducidos los impuestos

Nota: Los datos se refieren a promedios cuatrienales, y se han obtenidos de la base de datos Compustat, 1982-1985.

2. Productividad  
Definición: valor añadido por trabajador

Una elevada productividad, siempre positiva, es absolutamente necesaria en las empresas de gran intensidad de capital.

3. Cuota de mercado relativa  
Definición: la cuota de mercado de la empresa comparada con la cuota de mercado de sus tres competidoras principales.

Una elevada cuota de mercado relativa es siempre una ventaja. Es especialmente importante en las empresas que tienen cuantiosos gastos de comercialización, elevados gastos de investigación y desarrollo, o en épocas de recesión.

4. Tasa de crecimiento del mercado atendido  
Una tasa de crecimiento elevada es un factor positivo en cuanto a beneficios absolutos, indiferente con respecto a los beneficios relativos, y negativo en relación con todas las corrientes de efectivo.

5. Calidad relativa  
Definición: porcentaje de ventas de productos de calidad superior a los de la competencia menos el porcentaje de ventas de productos de calidad inferior a los de la competencia.

Una elevada calidad relativa es positiva para todos los datos financieros e indispensable en las empresas cuya cuota de mercado es baja.

6. Frecuencia de la innovación  
Definición: grado de rotación de productos de no más de tres años de antigüedad.

Tiene efectos positivos en la facturación, pero normalmente sólo en las empresas cuya cuota de mercado es elevada.

7. Integración vertical  
Definición: valor añadido/venta

Es positiva en los mercados estables y saturados, y negativa en los mercados de elevado crecimiento o que se hallan en declive.

8. Perfil de los compradores  
Definición: proporción de compradores directos que representan el 50% de las ventas.

Depende de la industria. Un pequeño número de compradores suele ser más beneficioso, aunque todo depende de su poder de negociación.

Las experiencias adquiridas con el método PIMS constituyen un instrumento muy útil para definir estrategias y asignar recursos que permitan alcanzar el más alto grado posible de competitividad.

#### 5.24 Competencia basada en el tiempo

En su libro titulado "Competing Against Time", Georges Stalk Jr. y Thomas Hout muestran hasta qué punto el tiempo influye en la competitividad. El tiempo se está convirtiendo, cada vez más, en un instrumento de competencia decisivo.

Esta nueva dimensión de la estrategia supone plazos de entrega, de fabricación, etc., más cortos y mayor rapidez de comercialización, con una gran flexibilidad y un menor costo.

El resultado de la competencia basada en el tiempo se muestra en el siguiente cuadro, donde se comparan los distintos plazos de dos grandes fábricas de automóviles, una japonesa y otra occidental:

#### El nuevo ritmo de la competencia: automóviles de categoría mundial

##### Empresas

Valor proporcionado	<u>Tiempos de ciclos representativos</u>	
	Empresa occidental	Empresa japonesa
Ventas, pedido y distribución	16 a 26 días	6 a 8 días
Fabricación del vehículo	14 a 30 días	2 a 4 días
Diseño e introducción de un nuevo vehículo	4 a 6 años	2 1/2 a 3 años
Antigüedad media del producto ofertado	5 años	3 años

La antigüedad media de los modelos muestra que los japoneses desarrollan modelos nuevos con mucha mayor rapidez. Las fábricas japonesas de automóviles necesitan de 2 1/2 a 3 años; las occidentales, de 4 a 6 años. El resultado de tal estrategia puede apreciarse fácilmente si se tiene en cuenta el conocido proverbio "el tiempo es oro". Para desarrollar un nuevo modelo de automóvil hay que cooperar intensamente con muchos proveedores. Por ello, cada vez es más importante cooperar estrechamente con proveedores eficientes y fijar normas en materia de calidad y de plazos.

Algunos ejemplos mostrarán lo que puede lograrse mediante la aplicación de los conceptos de "justo a tiempo":

El tiempo y los negocios

Mejoras típicas de los tiempos de los flujos de fabricación

	Antes	Después	Reducción porcentual
<b>Japón</b>			
Lavadoras (Matsushita)	360 horas	2 horas	99
<b>Estados Unidos</b>			
Motocicletas (Harley-Davidson)	360 días	3 días	99
Reguladores de motores	56 días	7 días	88
Componentes eléctricos	24 días	1 día	96
Detectores de radar	22 días	3 días	86

Estos resultados no se han logrado sólo con mejoras en la fabricación. En algunos casos, el tiempo de fabricación no llega al 10% del plazo total. Esto supone la reducción de este plazo total, lo que indica una gran flexibilidad en todas las funciones de la empresa.

Cada vez es más importante reducir los tiempos o plazos en las industrias de bienes de capital, pues no sólo representa una ventaja considerable en el mercado, sino también un factor importante de reducción de costos. En la competencia basada en el tiempo tienen éxito las empresas que pueden ofrecer buenas prestaciones en el menor tiempo posible. Ello entraña una mayor productividad, mejores precios (debido a las funciones adicionales), menores riesgos, y mayor cuota de mercado.

Una estrategia basada en la reducción de los tiempos requiere inversiones y una organización adecuada. Sólo con una estructura integrada -que podría basarse en la CIM (fabricación integrada por computadora)- será posible mejorar, a la vez, los tiempos y la flexibilidad.

Todo competidor orientado al factor tiempo ha de concentrarse en los compradores, que están dispuestos a pagar mayores precios a cambio de una entrega más rápida. Las ventajas que en materia de plazos se tenga frente a otros competidores han de ser importantes, y debe darse prioridad al factor tiempo en los segmentos de mercado elegidos.

6. Algunas ideas sobre posibles medidas que podrían adoptarse

En las discusiones que se mantengan en la reunión de expertos se sugerirán medidas de actuación. En vista de lo anteriormente expuesto, es preciso analizar las industrias que ya existen o que están surgiendo en el sector de bienes de capital de América Latina y evaluar su competitividad en

el plano internacional. Para ello se requiere la asistencia de las respectivas asociaciones de industrias y la cooperación de empresarios y gerentes. Ningún país puede competir internacinalmente en todos los sectores industriales, y, por tanto, tenemos que decidir en qué industrias vamos a concentrarnos y si lo vamos a hacer sobre una base nacional o regional.

El siguiente paso podría consistir en llevar a cabo procesos de planificación estratégica en determinadas empresas y en prestar asistencia y apoyo a los gerentes para que adopten decisiones acertadas.

La aplicación de las estrategias y la administración de las unidades de negocio estratégicas podrían ser otro motivo de preocupación.

Este no es un plan secuencial que haya que seguir, sino una lista de temas de especial interés y que deben tratarse en su conjunto y a diversos niveles.

En forma abreviada cabría definir esas actividades de la siguiente manera:

- 1) Elección de las industrias adecuadas;
- 2) Elección de las estrategias adecuadas;
- 3) Aplicación y gestión de ventajas sostenibles y competitivas.

El principal grupo objetivo de todas estas actividades es la industria. Las asociaciones de industrias tienen la posibilidad de conseguir la participación de distintas empresas y del gobierno en el proceso de planificación necesario para crear ventajas competitivas sostenibles o aumentarlas.

\* \* \*

Zurich, 24 de marzo de 1992



**Formas de mejorar la competitividad de la industria de bienes de capital en América Latina:**

1. Concentrarse en las industrias competitivas.
2. Crear y proporcionar apoyo a conglomerados industriales basados en ventajas competitivas sostenibles.
3. Promover estrategias de segmentación y diferenciación a base de factores de éxito pertinentes.
4. Hacer hincapié en una calidad elevada y en el cumplimiento de los requisitos relativos al medio ambiente.
5. Evitar una gran intensidad de inversión cuando no vaya acompañada de aumentos de la productividad muy elevados.
6. Pensar en las cadenas de procesos y no en las funciones.
7. Considerar el tiempo como una fuerza competitiva importante.
8. Mostrar flexibilidad y organizarse para hacer frente al cambio.
9. Invertir en nuevas tecnologías y en nuevos productos y no en la racionalización de tecnologías obsoletas.
10. Promover la gestión de los recursos humanos y el trabajo en equipo interdisciplinario, a fin de aumentar la productividad.

Bibliografia

Borner Silvio, Porter Michael E., Weder Rolf, Enright Michael;  
Internationale Wettbewerbsvorteile: Ein Strategisches Konzept für die  
Schweiz. Campus Verlag GmbH, Frankfurt, 1991.

Buzzle Robert D. & Gale Bradley T.; The PIMS (Profit Impact of Market  
Strategy) Principles, Linking Strategy to Performance. The Free Press,  
Nueva York, 1987.

Malik Fredmund, Stelter Daniel; Krisengefahren in der Weltwirtschaft,  
Ueberlebensstrategien für das Unternehmen. Verlag Neue Zürcher Zeitung,  
Zurich, 1990.

Porter Michael E.; The Competitive Advantage of Nations. The MacMillan  
Press Ltd., Londres, 1990.

Porter Michael E., Competitive Advantage, Creating and Sustaining  
Superior Performance. The Free Press, Nueva York, 1985.

Porter Michael E., Competitive Strategy, Techniques for Analyzing  
Industries and Competitors. Free Press, Nueva York, 1980.

Stalk George Jr., Hout Thomas M.; Competing Against Time, How Time-based  
Competition is Reshaping Global Markets. The Free Press, Nueva York, 1990.

\* \* \*