

# CÓMO GANAR VENTAJA COMPETITIVA EN EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

Por: John C. Ickis\*

Para entender cómo un área local de Centroamérica puede ganar una ventaja competitiva en los mercados mundiales cada vez más globalizadas, tenemos que plantear y responder a dos preguntas. La primera es ¿por qué en algunas regiones relativamente pequeñas, y no otras, hay concentraciones de actividad económica exitosa? En su libro *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, Michael Porter observa que estas empresas no surgen en forma independiente sino que su desarrollo obedece a un entorno nacional que apoya y cultiva la competitividad, y nuestro reto es cómo en las áreas que actualmente están económicamente marginadas, se puede crear este entorno de apoyo al desarrollo de distintos sectores industriales y agroindustriales.

## El Diamante de la Competitividad

Porter identifica cuatro factores interrelacionados que forman un diamante y que son fundamentales para alcanzar la ventaja competitiva de una nación, de una región o de un área local. El primer factor es lo que esperaríamos, y lo que los economistas siempre han señalado, e incluye los elementos básicos como tierra, mano de obra y capital. El éxito inicial de Colombia en la exportación de flores se debía a las condiciones agrológicas y climáticas de la sabana de Bogotá así como su proximidad al transporte aéreo. Son los factores básicos relacionados con la dotación de recursos, o sea los factores en que se basa la ventaja comparativa.

Pero como factor explicativo del desarrollo de una nación o de una región, esta teoría de la ventaja comparativa es a lo mejor incompleto, y a lo peor incorrecto. No hay una correlación entre la dotación de recursos naturales y el desarrollo. Más bien el desarrollo tiende a ocurrir no sólo por la presencia de mano de obra, sino por la especialización de los recursos humanos en determinadas tecnologías. No es por tener tierras extensas sino por tener una infraestructura que apoya la productividad, y una base científica que viene de un conjunto de instituciones realizando investigaciones. Son estas cosas, que son muy difíciles a replicar, que Porter le llama los *factor conditions*, que por bien o mal se ha traducido como *condición de los factores*. Ahora bien, para las empresas en el sector del agro, es innegable que factores como suelo, sol y clima son más importantes que en la manufactura, pero no son todo, e inclusive a veces la abundancia de los recursos naturales conduce al desperdicio. Países como Holanda y Suiza que no tienen mucho espacio han sido sumamente exitosos en la exportación tanto de productos agrícolas (flores, chocolate) así como de la manufactura y los servicios.

Además de la condición de los factores así como recursos humanos especializados e infraestructura, Porter menciona un segundo factor que es la exigente demanda de los consumidores del país, lo cual tiende a crear largas tradiciones y culturas así como la tradición vinícola en Francia. Conocí a un comerciante y aficionado de café

---

\* M.B.A., D.B.A., Harvard University y Profesor Titular de Administración de Empresas, INCAE. Esta es una presentación a PDHSL/PROGRESS, un programa de las Naciones Unidas, en Guatemala, 2 de abril de 1998.

quien llegó hace muchos años a Costa Rica, el país del café, con una gran expectativa. Imaginen Uds. La desilusión cuando tomó su primera taza. Lo que pasa con el café que Costa Rica exporta y lo que queda en el país es totalmente contrario de lo que pasa con el vino en Francia, inclusive lo que queda es tan mal que tienen que endulzarlo. Entonces este aficionado, Steve Aronson, quien siempre había exportado café en grano, tenía la idea de ofrecer un buen café a los turistas, a viajeros del exterior y a hoteles exclusivos y así desarrolló la idea del Café Britt.

Actualmente INCAE tiene un proyecto de competitividad en Centroamérica que estamos implementando con el apoyo de Michael Porter y de grupos de empresarios en cada país. Algunos de Uds. están familiarizados con este proyecto, y saben que hemos hablado mucho sobre los *clusters*. Un cluster es una agrupación de instituciones, empresas y organizaciones que contribuyen al desarrollo de determinado sector, y es el tercer factor en el diamante de Porter. Les voy a dar un ejemplo de un empresario nicaragüense con una pequeña compañía de juguetes, que entre otras cosas, importaba muñecos de Costa Rica. Le pregunté por qué no los producía en el país ya que la mano de obra era mucho más barata, y su contestación fue la siguiente: "Mira, estos muñecos necesitan pequeños vestiditos, zíperes, botones y una serie de cosas que no se producen aquí en este país pero sí las producen en Costa Rica." Es difícil montar cualquiera empresa sin contar con proveedores de materias primas, ingredientes, material de empaque, etc. Uno puede decir que con la globalización se puede importar todas estas cosas, pero la función del proveedor no es solamente de proveer sino también de compartir información y de resolver conjuntamente problemas de procesamiento, así que los proveedores son una parte muy importante de la cadena de la industria y además parte del cluster.

Les voy a dar otro ejemplo del sector agrícola. En Costa Rica ya se está hablando mucho de la agricultura orgánica. Pero esto no ocurre automáticamente; es una transformación que requiere toda una infraestructura de apoyo. A un amigo costarricense se le ocurrió la idea de hacer abono orgánico con la gallinaza de las grandes empresas avícolas, así convirtiendo un problema de contaminación en una oportunidad de negocio. Las compañías de fertilizantes no reaccionaron en contra de él porque el segmento de agricultura orgánica todavía es pequeña y con la agricultura tradicional, el producto no desplaza el fertilizante químico, es más un buen complemento para el mejoramiento de los suelos. Además el abono orgánico tenía la ventaja de ser contracíclico con otro producto de la empresa que era alimento balanceado para ganado.

Ya han pasado tres años desde que comenzó este proyecto y las proyecciones financieras han salido más o menos como él había esperado... pero con un año de desfase. ¿Y qué pasó durante ese primer año? Se pasó trabajando con los agricultores, no sólo vendiendo la idea sino experimentando, recibiendo retroalimentación de clientes, y perfeccionando las fórmulas. Cuento esta historia porque ilustra la importancia de la cercanía geográfica para acelerar la velocidad de las innovaciones. Y ésta es la función del cluster. Pero no sólo incluye proveedores, también están los institutos de investigación pública y privada, las universidades, las O.N.G., dedicadas a causas como la agricultura orgánica, etc. Este tercer factor es tan importante como la condición de los factores y la exigencia de los consumidores.

El cuarto y último factor del diamante tiene que ver con el marco institucional y con las prácticas comerciales, los cuales pueden contribuir a crear reglas del juego, claras y estables, que son tan importantes para la inversión y la formación de empresas competitivas. Pero también es importante tener una cultura nacional que valora la actividad. A principios de los años '80 casi nadie en Centroamérica jactaba de ser exportador no tradicional. Era más prestigioso ser algodonero, o ganadero, o comerciante. Esto ha cambiado, más rápidamente en algunos países que otros, pero ha sido necesario un cierto cambio de cultura. También ha sido acompañado por la formación de rivales nacionales fuertes, porque si no hay una buena competencia en el país, difícilmente puede haber capacidad para competir en el exterior. Esto va en contra de la recomendación de algunos economistas de crear "campeones nacionales" así como hay en Asia. Pero es importante entender que los tigres asiáticos surgieron, no de la protección estatal sino de la intensa rivalidad interna, que les ha dado la disciplina para poder triunfar tanto en sus propios países como en los mercados globales.

En resumen, la competitividad de las naciones surge no sólo de las condiciones de los factores, que es la teoría de la ventaja comparativa, sino también de la exigencia de los clientes, del cluster de empresas e instituciones de apoyo al sector, y de un marco institucional que asegure la alta rivalidad dentro de reglas del juego bien establecidas y respetadas. Cuando añadimos los otros tres puntos del diamante, tenemos la ventaja competitiva que es fundamentalmente distinta del concepto tradicional de la ventaja comparativa. Veamos el ejemplo del sector agrícola en Costa Rica: no basta tener los factores de suelo, sol y lluvia, también necesitamos consumidores exigentes, instituciones como CATIE, IICA y EARTH y un marco institucional que asegure que hay verdadera competencia. Tal vez se pueda desarrollar cierta ventaja competitiva si uno o dos de estos factores es algo flojo, pero se necesitan los cuatro del diamante.

Ahora, sí esto es lo que se necesita, viene la pregunta que les interesa a Uds.: ¿cómo crear el diamante de competitividad en las áreas locales y sobretodo en aquellas caracterizadas por subempleo y pobreza? ¿Qué necesitamos hacer? Los estudios de competitividad de INCAE en Centroamérica han centrado principalmente en los sectores y en las empresas más importantes en cada país. Sin embargo, nuestra experiencia en el sector de la PYME, en los sectores sociales y el intercambio con colegas como Michael Fairbanks, de la empresa consultora de Michael Porter, Monitor, que ha sido documentado recientemente en un libro, nos permite aislar cinco patrones que, si los podemos cambiar, ayudarán a incrementar la competitividad de las empresas locales en Centroamérica. Estos cinco patrones son: la *dependencia excesiva* en la dotación de recursos básicos como tierra, mano de obra, posición geográfica; la *falta de acercamiento a los consumidores*; el *desconocimiento de nuestra posición* relativa a la de otras áreas locales; la *inadecuada integración* hacia adelante y la *falta de cooperación* entre los elementos en la cadena en el sector industrial, y esto es especialmente cierto en el sector agroindustrial.

### **Dependencia en Recursos Básicos**

El primer patrón que habrá que cambiar es la dependencia excesiva en la dotación de recursos básicos (tierra, mano de obra, posición geográfica), para competir en los

mercados mundiales. Este es un enfoque de ventaja comparativa y no de ventaja competitiva. Como resultado de haber aplicado este enfoque en las políticas de desarrollo económico, los países centroamericanos compiten con productos primarios y a base de mano de obra barata. El dilema es doble: primero, siempre hay algún país con mano de obra más barata, significaría condenar su población a la pobreza y no poder crear mercados internos por falta de ingreso disponible, así creando un círculo vicioso de subdesarrollo. Este círculo es peor todavía si el gobierno decide que para poder exportar, tiene que devaluar la moneda, y así regala la riqueza del país a otros países que de por sí son mucho más ricos. Entonces, este enfoque de competencia, por los factores básicos, tiene que cambiarse por un enfoque de valor agregado, así como Steve Aronson, ahora está enviando paquetes de Café Britt por DHL courier en vez de estar exportando café en grano verde, como commodity.

Es fácil caer en la trampa del pensamiento tipo ventaja comparativa. En Bolivia, por ejemplo, hubo una buena iniciativa entre los pequeños productores de sembrar soya. Pero al momento de cosecharlo, en vez de pensar en las docenas de subproductos y elaboraciones posibles, decidieron exportar soya como commodity, pensando que podrían ser más baratos que Brasil. Sin embargo, cuando uno hace el análisis de los costos de transporte, infraestructura y otros, resulta que la soya brasileña es más barata puesta en el exterior. El Perú ha caído en esta misma trampa, exportando mucha harina de pescado como commodity, en la forma más barata, mientras Chile ha pensado en cómo agregar valor al producto. Este valor agregado no siempre viene con el procesamiento, la cadena de valor también incluye cosas como distribución y entrega a clientes. La industria chilena decidió no procesar todo el pescado, sino vender una parte como pescado fresco, directo a consumidores en los mercados de exportación. Lo que ha hecho el Café Britt con la entrega directa por DHL es otra forma de agregar valor, contrastado con el enfoque de estar tratando de producir más y más por hectárea, sin pensar ni en valor para el consumidor, ni en el impacto ambiental.

## **Distanciamiento de Consumidores**

Muchos éxitos empresariales, que han sido documentados en los casos de Harvard, se basan en la comprensión de las necesidades de los consumidores, de tal forma que pueden satisfacer estas necesidades con productos diferenciados. Bernard Matthews, un empresario inglés que se dedicó a la cría de pavos, se preguntó por qué las familias en Inglaterra sólo consumían pavo en los días festivos, si el costo por libra era competitivo con el pollo y con las carnes rojas. Observó que estas familias eran pequeñas y concluyó que el gran tamaño del pavo era un factor disuasivo en la compra. De esta sencilla observación, y de cierta ingeniería genética, nació el mini-pavo que hizo de Matthews el productor de pavos más grande del país. Y no paró allí, siempre acercando a las necesidades del consumidor, quien cada vez buscaba mayor conveniencia, sacó chuletas de pavo deshuesadas que se vendían como pan caliente.

Este acercamiento a las necesidades del consumidor no siempre ocurre con los exportadores centroamericanos. Hace varios meses hubo un taller internacional en esta ciudad de Antigua, organizada por el Banco Interamericano de Desarrollo y la consultora J.E. Austin Associates, en que Michael Fairbanks contó su experiencia

con la industria de cuero en Colombia. En una reunión con participantes de la industria, los consultores de Monitor mostraron un gráfico de precio versus calidad en que Italia estaba ubicado en el extremo superior de ambos ejes, los países orientales estaban en el extremo inferior, y Colombia estaba en medio, “atrapado en la mitad” (para usar una frase de Porter), entre liderazgo general en costos y diferenciación. La primera reacción de los industriales era, “por qué nos pusieron Uds. ahí en el gráfico, nosotros no nos colocamos ahí.” La segunda reacción era que debía haber alguien que quiere comprar productos de calidad moderada por un precio moderado. Después de una larga discusión entendieron que nadie más que ellos mismos se habían posesionado a la mitad, y que si ellos no tomaban decisiones estratégicas, otros sí las iban a tomar por ellos. No tomar una decisión sobre estrategia era, en efecto, dejar que otros la tomen para uno. También entendieron que no era suficiente querer ofrecer productos de calidad moderada a un precio moderado; necesitaban formular una estrategia para hacerlo, con decisiones conscientes sobre segmentos de mercado, líneas de producto, canales de distribución, marca, etc. Así que contrataron a Monitor para hacer un estudio del mercado y hacer recomendaciones sobre cómo satisfacer sus requisitos de calidad.

Los resultados de este estudio, que les voy a contar más tarde, ilustraron que había mucha distancia entre el consumidor final y el productor. Y no sólo era distancia geográfica, sino también distancia cultural e incompreensión.

### **Desconocimiento de Posición Relativa**

Un tercer patrón es no conocer la posición competitiva en relación a otras áreas locales, y lo que es peor, no tratar de conseguir información sobre esta posición. Hace quince años reuní a los productores y al sector público agrícola de un país suramericano, a solicitud del nuevo ministro de agricultura, para analizar la situación, y uno de los productos que examinamos era el trigo, que había dejado de producir porque era más barato importarlo. Al conseguir los datos sobre precios y ajustarlos por las distorsiones cambiarias, resultó que ese país perfectamente podía producir trigo, lo que pasa es que para los harineros era mucho más cómodo importarlo porque estaban ubicados cerca del puerto y el producto ya venía clasificado por calidades. Nunca se había analizado a fondo la posición de costos relativos a los costos de otros países, incluyendo a los Estados Unidos, y la distorsión cambiaria les hizo pensar que era más barato importar, cuando no lo era.

Es aún más frecuente encontrar situaciones en que pensamos que somos más atractivos en costos o calidad que otros países, cuando en realidad no lo somos. Recordemos el caso de soya en Bolivia. Para evitar ambos tipos de dilema - de no producir cuando se puede y de producir cuando no se debe -es importante hacer algo de referenciación o benchmarking con otras áreas y otros países, consiguiendo datos sobre sus industrias. Se debe actualizar los datos comparativos sobre todos los costos del producto, discriminando entre los costos de insumos, la producción, el empaque, la comercialización, etc., y hacer todo un análisis de la cadena de costos, porque sin conocer su posición relativa, el sector productor no puede tomar decisiones informadas, ni puede dialogar con el sector público sobre estos asuntos ni anticipar la vulnerabilidad que tiene frente a la competencia.

## **Inadecuada Integración hacia Adelante**

Que los productores se quedan con un porcentaje mínimo del valor total de la venta al detalle ha sido bien documentado, especialmente en el sector agrícola, y esto se debe a la inadecuada integración hacia adelante. Pero no debemos saltar a la conclusión que siempre es aconsejable integrarse hacia adelante. Puede ser o puede no ser; lo que es importante es hacer el análisis en cada caso. Este análisis debe examinar las relaciones entre las empresas en cada área local y los canales de distribución en el exterior, e inclusive los canales de distribución domésticos. Puede ser que hay otras opciones para estrechar las cadenas de la producción y comercialización, que no sea a través de la integración vertical.

Muchas veces los productores no entienden las necesidades de los canales de distribución con respecto a cantidad y calidad, o no tienen la capacidad de satisfacer estas necesidades. Tienen que entender que la operación de un importador de frutas frescas de los Estados Unidos tiene un requisito de volumen y sencillamente no puede cubrir sus propios costos con volúmenes menores. Si los agricultores no pueden satisfacer estos requerimientos, ya sea organizándose en cooperativas o haciendo arreglos para despachos conjuntos, para generar este volumen, mejor no traten de exportar a esos mercados. Los requisitos de calidad son igualmente exigentes y esto incluye la parte cosmética.

Un patrón que hay que cambiarse es ver a los importadores y corredores como adversarios y no como una herramienta para realmente mejorar la posición de uno dentro del mercado. Los brokeres disponen de cantidades de información sobre condiciones de mercado, y hay que conseguir de alguna forma que compartan esta información para beneficio mutuo. Ahora, hay muchas situaciones en que los canales de distribución que seleccionamos tal vez no sean las más apropiadas, y que debemos estar tratando de llegar al cliente, de cerrar esa distancia que hablamos antes, por medio de otros canales. Los brokeres de Miami eran un excelente canal de distribución para la industria de flores de Colombia en los años sesenta y setenta y realmente abrieron el mercado de Estados Unidos para Colombia. Hoy en día, yo me pregunto cuánto valor realmente agrega esta etapa en la cadena. Algunas empresas colombianas ya se han integrado hacia adelante para resolver este problema de distancia del mercado.

## **Falta de Cooperación en la Industria**

El quinto y último patrón que debería cambiarse es la no cooperación entre los participantes en una determinada industria. Para ilustrar, regresemos al estudio de mercadeo que Monitor estaba haciendo para la industria de cuero en Colombia. El estudio comenzó con visitas a las tiendas detallistas más exclusivas de Nueva York, donde los consultores fueron informados que los diseños de productos colombianos eran aceptables, pero que el cuero tenía imperfecciones y manchas, cosa que nunca se encontraba en un producto italiano. Cuando regresaron a sus clientes con esta información, fueron informados que la culpa no era de la industria de curtiembre sino de los mataderos que sólo se preocupaban por la carne y no les importaba la calidad del cuero, que para ellos era un subproducto. Entonces, para llegar a la causa del problema de calidad, los consultores entrevistaron a los mataderos, quienes les informaban que los cueros ya les llegaban en mal estado y que la culpa era de los

ganaderos. Determinados, los consultores viajaron por río a una concentración de fincas ganaderas donde fueron informados que "... no es nuestra culpa." ¿De quién, entonces? "La culpa es de la vaca, señor."

Esta historia produjo carcajadas entre los participantes del taller, pero también era causa de reflexión porque todos reconocieron situaciones similares en sus propios países, en que un participante en la cadena siempre echa la culpa al otro y así sucesivamente. Cuántas veces, en las cadenas agroindustriales, la culpa es de la vaca.

Otro patrón de comportamiento común entre los participantes en una industria son los juegos suma cero o suma negativa. Visité al dueño de una pequeña planta de alimentos balanceados para animales, quien me contó que iba a instalar una tostadora de soya en la planta, porque iba a costarle menos comprar el grano de soya y tostarlo que comprar la harina de soya de la empresa aceitera. Pregunté cuál era el mercado o uso alternativo que tenía su proveedor para la harina de soya. "No hay ninguno," me dijo sonriendo. "Ahora la aceitera va a tener que botarlo. Me tenían colgado con precios altos durante años esos señores, ahora vemos qué hacen." ¿El pequeño empresario era feliz porque había obtenido su venganza con "los señores" de la empresa aceitera por haberle cobrado precios oligopólicos por la materia prima, pero a qué costo? El grano de soya costaba casi tanto como la harina, y el precio podría subir con otro comprador en el mercado. Además estaba el costo del procesamiento y la depreciación de la máquina. Realmente ganó muy poco. Pero estaba muy satisfecho porque había hecho perder a su proveedor. Otro perdedor era el medio ambiente, que tenía que absorber grandes cantidades de desechos que antes se reciclaban en forma de alimento para animales.

### **Hacia la Cooperación y la Competitividad**

Tenemos cinco retos por adelante para competir en los mercados globales. Voy a revisarlos brevemente y sugerir cómo podemos enfrentarlos. Y ahora voy a decir algo que parece contradictorio, pero es cierto. Para competir tenemos que cooperar, y esto significa cooperación entre productores y cooperación con proveedores y canales de distribución, con personas quienes estamos acostumbrados a ver como adversarios.

El primer reto es de depender menos en los factores y productos básicos y pensar creativamente en cómo podemos elaborar productos más complejos, más interesantes, más apetecibles, para segmentos específicos de consumidores. Les mencioné el caso de las chuletas de pavo en Inglaterra y muchos conocen el caso de Café Britt en Costa Rica. El reto es cómo convertir los productos básicos, no diferenciados, en productos con valor agregado, y este valor no tiene que ser en el producto mismo. Puede ser en la forma de entregarlo, como en el ejemplo de la industria pesquera chilena. Una empresa salvadoreña iba en esta dirección cuando sustituyó sus exportaciones de enlatados bajo marca privada a una marca propia, Izalco, para los salvadoreños viviendo en Estados Unidos, y buscaban productos, como la paterna, que iban a pegar con esa población. ¿Imaginen Uds. un estudiante salvadoreño estudiando en Los Angeles que encuentra una lata de paterna en el supermercado para comerse con una cerveza, le va a importar el precio?

Así que es encontrar las formas de elaborar los productos, de hacerlos más atractivos a los clientes, y esto va muy relacionado con el segundo reto: ¿cómo podemos conseguir más información sobre los clientes y reducir el distanciamiento actual de ellos? No debemos pensar en una gran masa de consumidores, sino debemos segmentarlos, apuntando a los clientes más exigentes en el mercado doméstico y extranjero, a los más sofisticados.

El tercer reto es hacer más benchmarking sobre posición relativa de nuestras industrias, que es algo que puede hacer una organización gremial o el gobierno, para conseguir buena información sobre nuestros competidores, como hace cualquier empresa de clase mundial.

El cuarto reto es aprovechar mejor los canales de distribución, y esto incluye la decisión sobre nuestro alcance vertical, si es conveniente integrarse hacia adelante o si basta invertir en información sobre los canales de distribución y los mercados. La ventaja de integración vertical es que nos aseguramos el control del canal, pero esto nos restringe en nuestra flexibilidad. Es una decisión empresarial, pues, que hay que tomarse.

Y el quinto reto es cómo aumentar la cooperación entre los participantes en la industria para que el juego no sea de suma cero ni de suma negativa, sino de suma positiva. Una posibilidad es invitar a todos estos participantes a un taller, tal vez con facilitadores externos, para conversar uno con otro sobre la estrategia que están tratando de impulsar, y lograr consensos sobre esa estrategia.