

Primer coloquio internacional
Globalización y territorios: impactos y respuestas en las ciudades.
26 y 27 de abril 2012, El Colegio de Sonora, Hermosillo, México

**¿Cómo construir la competitividad de las empresas
y el atractivo de los territorios?**

Michel Freyssenet
GERPISA, CNRS Paris

El desarrollo de la competencia mundial y la crisis de la "nueva economía" impulsada por Estados Unidos y Gran Bretaña desde los años 80 han reavivado el debate sobre la competitividad de las empresas y el atractivo de los países, en particular. El trabajo que voy a presentar es un trabajo teórico que se basa en la investigación llevada a cabo por GERPISA de las condiciones de la rentabilidad de las empresas (Boyer, R., Freyssenet M., *Les modèles productifs*, La Découverte, 2000. *Los modelos productivos*, Lumen Humanitas, Buenos Aires, 2001).

Su objetivo es construir el árbol de los determinantes de la competitividad y del atractivo de los territorios. Vamos a ver efectivamente que no se puede aislar un factor de los otros, como si todas las cosas eran iguales por otra parte. Por estas razones, mi ponencia, y me disculpo de antemano, será un poco árida y austera, y probablemente difícil de seguir por esta razón, sino también por mi conocimiento del español aproximativo y por mi pronunciación incierta.

El requisito previo para este examen es para saber que significa la competitividad y el atractivo. Los supuestos de las definiciones comunes y de los indicadores utilizados predeterminan las conclusiones de las análisis. Es el caso de la productividad física o de los costes laborales unitarios, que son algunos de los indicadores considerados más relevantes y que son los más utilizados.

De hecho, no existe ninguna relación sistemática entre la productividad y los costos directos de mano de obra y la rentabilidad, como vimos en el análisis de los resultados financieros de los fabricantes de automóviles de más de 40 años. Las economías de escala y la reducción de los costos a volumen constante son sólo dos de los seis posibles fuentes de ganancia para una empresa.

Debido a que las empresas no favorecen a las mismas fuentes de beneficios, solo se pueden comparar con el resultado final: la rentabilidad de su actividad productiva. Rentabilidad cubre aproximadamente el margen de explotación. Por nuestra parte, para estar más cerca de lo que queremos, hemos preferido tomar la diferencia entre el valor agregado y el “equilibrio” (ver en este tema: <http://freysenet.com/?q=node/938>)

Factores determinantes de la capacidad de atracción de un territorio no son menos complejo y arborescente que los de la competitividad de las empresas. El atractivo se mide por la capacidad del territorio, no sólo para mantener su base industrial, sino también para desarrollar y atraer nuevas empresas y nuevos empleos, de una calidad al menos equivalente a la antigua. Los indicadores aquí son la evolución del número de empresas por tamaño, la evolución del empleo por nivel.

Nuestro trabajo anterior nos lleva a dos conclusiones generales:

- la competitividad de la empresa y el atractivo del territorio son dependientes de tres categorías principales de factores determinantes: la previsibilidad de la demanda del producto y de la demanda de mano de obra, la pertinencia de la estrategia de ganancias de las empresas y la consistencia de el modo de crecimiento nacional, la solidez del compromiso del gobierno de empresa y el consenso político sobre el modo de crecimiento nacional.
- la competitividad de las empresas y el atractivo de las regiones son interdependientes, y no, como escuchamos con frecuencia, la primera dependiente de el segundo.

1. La previsibilidad de la demanda del producto y de la demanda de trabajo

La gama de productos y la oferta de trabajo que puede hacer una empresa dependen, tanto en volumen como en su estructura, de la previsibilidad de la demanda del producto y la demanda de trabajo. Un error en cualquiera de las ofertas se paga en efectivo y socava la rentabilidad de cualquier empresa, o de cualquier sitio.

En todos los países y sectores, la demanda de productos puede ser en volumen inestable, variable, estable, aumentando con regularidad, o explosiva, y puede ser en estructura igual, moderadamente jerarquizada, compartimentada o polarizada. La demanda de trabajo puede ser en volumen abundante, ajustada o rara, y puede ser en estructura flexible, rígida o compartimentada.

1.1. El tipo de demanda del producto y el tipo de demanda de trabajo determinan las fuentes de ganancia posibles para las empresas

Pero hay más importante. El tipo de demanda del producto y el tipo de demanda de trabajo determinan las fuentes de ganancia posibles para las empresas. Las fuentes de ganancia son seis: las economías de escala, la diversidad de la oferta, la calidad del producto, innovación en el diseño, la flexibilidad de producción y la reducción de costos a volumen constante.

Imposible de lograr economías de escala si la demanda no está creciendo con regularidad y si el trabajo no es suficientemente abundante, o si el cliente no acepta de pagar mas para un producto idéntico a 80% a un producto menos caro y si niega de hacer un trabajo incansablemente repetitiva.

No se puede explotar la diversidad si la demanda es muy homogénea, tanto en el uso de coches que en el poder adquisitivo, y si la fuerza de trabajo no es apta o no se forma o no acepta la polivalencia.

No se puede enfocar en la calidad, incluyendo la calidad social distintiva, si algunas familias no pueden pagar el precio o si no hay una franja rica de la población dispuesta a pagar mucho mas para hacer de el producto un producto socialmente exclusivo, y si no hay una fuerza de trabajo cuya profesionalidad es reconocida.

No se puede apostar por la innovación, incluida la conceptual, si no surgen regularmente nuevas expectativas prácticas y simbólicas entre los compradores de automóviles y si la fuerza de trabajo, especialmente trabajadores de diseño, no conocen estas nuevas expectativas y no saben ofrecer respuestas deseables.

Imposible, peligroso o inútil confiar en la flexibilidad de producción, de querer ajustar rápidamente el volumen y la estructura de la oferta, si la demanda no tiene una estructura variable y si los diseñadores, fabricantes y distribuidores no son capaces de realizar cambios frecuentes.

Imposible o innecesario reducir los costos a volumen constante, si la demanda está creciendo rápidamente y si los trabajadores no acepta la intensificación del trabajo.

Cada uno de los precedentes escenarios se refiere a situaciones históricas claramente identificadas.

Entonces todas las fuentes de beneficios no se pueden utilizar con la misma intensidad, según el contexto. No se pueden utilizar para una otra razón: sus requisitos pueden ser contradictorios, como veremos más adelante.

Cualquier error en la fuente de ganancia se paga por despilfarros, por tensiones, por fallas. Esto es así, por ejemplo, cuando todos los esfuerzos dirigidos a mejorar la calidad-precio-entrega, mientras que el beneficio proviene principalmente de la renta procurada por algunos modelos de caros innovadores.

La competitividad de la empresa dependerá, pues, en primer lugar de las demandas de productos y de trabajo y de la previsibilidad de el volumen y de la estructura de estas demandas. Para identificar y anticiparse a estas demandas, de hecho debe ir arriba en el árbol de sus determinaciones, es decir, conocer su origen y su dinámica.

1.2. Los diferentes modos de crecimiento nacional

La demanda de productos y la demanda laboral tienen su origen en el modo nacional de crecimiento y cambian con él. Este modo consiste en una fuente principal de crecimiento nacional (inversión, consumo, exportaciones) y una forma de distribución del ingreso nacional (desigual, competitiva, coordinada a nivel nacional y moderadamente jerarquizado, igualitaria). Lejos de perseguir a un modo de crecimiento usando todas las fuentes de crecimiento y aplicando una forma de distribución equilibrada de la renta nacional, los países, incluidos los antiguos países desarrollados, se distinguen con mucha claridad por el origen del crecimiento favorecido, la estructura de distribución del ingreso y la dinámica de una y otra.

La combinatoria de fuentes de crecimiento / forma distribución da una clasificación de los modos de crecimiento que existen o que han existido, y el tipo de mercado y el tipo de trabajo correspondiente a cada modo, que se pueden leer en nuestro libro *Los modelos productivos*. Para una tipología más reciente, precisa y completa, ver un artículo telecargable en:

http://web.upmf-grenoble.fr/regulation/wp/document/RR_serieK_2007-1.pdf

Freyssenet M., **¿Cómo construir la competitividad de las empresas y el atractivo de los territorios?**, Conferencia magistral, Primer coloquio internacional « Globalización y territorios: impactos y respuestas en las ciudades », 26 y 27 de abril 2012, El Colegio de Sonora, Hermosillo, México. Edición numérica : freyssenet.com, 2012, 156 Ko, ISSN 1776-0941.

Algunos modos de crecimiento a nivel nacional generan estructuralmente disminuciones y aumentos en la demanda del producto, mientras que otros crean demanda en progresión constante y otros también inducen una demanda que se reduce tendencialmente o una explosión de la demanda que luego se derrumba. Según la clase social favorecida por sus modos de distribución de la renta nacional, los modos de crecimiento inducen una estructura particular de la demanda de automóviles potencialmente rentable. La selección de una combinación de productos por una empresa depende de esta estructura.

Los modos de crecimiento inducen también los tipos de trabajo disponible. Para hablar sólo del precio del trabajo, depende en primer lugar, a oferta/demanda de trabajo igual, de el modo de distribución de la renta nacional y después de los acuerdos de sectores y empresas y, finalmente, de la dinámica del modo de crecimiento. La disminución o el estancamiento del poder adquisitivo de la totalidad o parte de la población amenaza el crecimiento, en particular cuando es impulsado por el consumo interno.

1.3. Cada modo de crecimiento tiene una dinámica, que lo conduce a los límites de su posibilidad

Cada modo de crecimiento tiene una dinámica, que lo conduce a los límites de su posibilidad. Por ejemplo, el éxito del modelo de crecimiento de los Estados Unidos, de la posguerra hasta los años sesenta, ha transformado el mercado de automóviles de este país en un mercado de reposición. Desde este momento, las economías de escala y la diversidad limitada, que estaban antes a la base de la rentabilidad de la General Motors y Ford, no se podría obtener por el crecimiento continuo de la demanda. El hecho de no haber anticipado el fenómeno, ha desestabilizado a final de los años sesenta el modelo "Sloanian" de los dos fabricantes, que estaba hasta el momento triunfante. La dinámica del modelo de crecimiento anglosajón, llamado "nueva economía", durante los años de 1985-2007, ha generado burbujas especulativas y su explosión. Las burbujas especulativas, por su efecto de riqueza súbita, han dirigido una parte de los clientes a comprar un nuevo tipo de vehículos más caros, más eficientes en combustible, más contaminantes, más visibles: el SUV. Sin embargo, el colapso de estas burbujas, por su efecto de empobrecimiento repentino, aleja, con la misma rapidez, de este tipo de vehículo a los perdedores de este modo de crecimiento. Toyota, conocida por ser la empresa más eficiente y como un

ejemplo desde más de 30 años, ha sufrido de esta caída del mercado, hasta el punto de entrar en déficit, por primera vez desde los años 50.

1.4. La capacidad para hacer frente a la confrontación entre los capitalismo depende de la fuerza del compromiso nacional

La capacidad para hacer frente a la confrontación entre los capitalismo depende de la fuerza del compromiso nacional. El consenso sobre una estrategia para el crecimiento continúa en Alemania y Suecia, y, probablemente, en Japón, aunque hay un gran debate sobre la reforma de la distribución del ingreso nacional. Esto no es realmente por ejemplo el caso en Francia desde los años 90. El crecimiento es cada vez menos impulsado por el consumo de productos nacionales, sin ser impulsada por las exportaciones y la inversión, y la distribución de la renta nacional se está volviendo más y más "competitiva" y desafiada. Entendemos que es difícil para una empresa para elegir una fuente de ganancia relevante cuando el modo de crecimiento es incierto.

El atractivo de un país es en primer lugar, o debería ser porque las empresas están muy lejos de pensar así, la previsibilidad de su mercado y de su trabajo, es decir la coherencia de su modo de crecimiento, es decir todavía un sólido compromiso nacional a favor de una clara estrategia de crecimiento. La capacidad de elegir una estrategia de ganancia adecuada depende de un tal contexto.

2. La pertinencia de la estrategia de ganancia de las empresas y la coherencia del modo de crecimiento nacional son el segundo determinante de la competitividad de las empresas y el atractivo de los territorios

Una estrategia de ganancia de una empresa se caracteriza por la prioridad otorgada a una o dos fuentes de beneficios entre los seis posibles, dado el tipo de demanda del producto y el tipo de demanda de trabajo para cada modo de crecimiento. En el caso de la industria automotriz, se identificaron, mediante un reexamen de la historia de este sector al nivel mundial, seis estrategias de beneficio.

La diversidad de las estrategias de rentabilidad tiene dos consecuencias: una empresa solo está compitiendo en un mercado abierto con las empresas que persiguen la misma estrategia. Su competitividad se puede comparar solo con la

competitividad de ellas. Los criterios a utilizar para la comparación debe ser los criterios de la estrategia común.

2.1. La estrategia de la "calidad socialmente distintiva"

La estrategia de la "calidad socialmente distintiva" es apuntar a los ricos. La ganancia es el margen, que por su alto nivel hace del producto un producto socialmente excluyente, es decir un producto que incorpora técnicamente y estilísticamente los códigos de la "distinción social". Esta estrategia, por definición, no tolera un volumen alto y una commonalizacion entre modelos demasiado fuerte. La diversidad es limitada a la variedad de las categorías ricas. La innovación no va más allá de lo que es socialmente tolerable por el cliente en cuestión. La reducción de costos a volumen constante no es esencial y puede ser contra-productiva. Es típico de los fabricantes especializados y de lujo. Fue la estrategia de muchos fabricantes hasta finales de los 20. Esta estrategia se aplica comercialmente en muchos países, muy pocos son los que no tienen una clase social adinerada. El indicador de competitividad de una empresa siguiendo la estrategia de la "calidad socialmente distintiva" no es fácil de determinar. Es cierto que no es la productividad por ora o el costo de la mano de obra. En teoría, es la capacidad de mantener o renovar pertinentemente, si es necesario, los códigos de distinción social. Difícil de cuantificar directamente un tal criterio! Sin embargo, esta capacidad puede ser evaluada a la tasa de retención de los clientes.

2.2. La estrategia "diversidad y flexibilidad"

La estrategia "diversidad y flexibilidad" es adaptarse constantemente a diversas y variables demandas, cuando los clientes tienen necesidades prácticas y simbólicas claramente distintas, y cuando sus poder de compra de vehículos nuevos son muy variables y desincronizados. El beneficio proviene de los productos que corresponden precisamente a las expectativas balcanizadas de los clientes, y de la capacidad para adaptarse a los cambios en la demanda. Ella fue la estrategia de muchos fabricantes europeos durante la entreguerras mundiales y de los fabricantes Inglés hasta finales de los 60. Los modos de distribución de los ingresos eran muy "competitivos". Esta estrategia podría ser pertinente si la desigualdad y la fragmentación social persiste y se acentúa en varios países. El

indicador de la competitividad aquí es claramente el tiempo de ajuste de la oferta, del volumen y de las capacidades del personal a las variaciones de la demanda. En este caso, el ajuste salarial es menos importante que el ajuste del número de empleados. Cuando la recuperación económica se confirma, de hecho la empresa debe ser capaz de movilizar la mano de obra con mayor rapidez que sus competidores y atraer los trabajadores con condiciones de empleo atractivas.

2.3. La estrategia de "volumen"

La estrategia de "volumen" es de centrarse exclusivamente en las economías de escala, produciendo un creciente número de copias de un pequeño número de modelos de un producto dado. Fue por ejemplo la estrategia de Ford en los años de entreguerras, de Volkswagen hasta finales de los 60, de Avtovaz hasta el 90, de Hyundai en los años 80-90. Si esta estrategia permite de reducir los precios, el aumento del volumen no puede ir más allá de lo que las familias pueden pagar, y que pueden aceptar como uniformidad. El indicador de competitividad es el volumen promedio por modelo.

Para la sostenibilidad de una estrategia de "volumen", el aumento gradual del poder adquisitivo de la población es de suma importancia. Ford había llegado a comprender, salvo que él, ingenuamente, pensaba convencer a sus colegas de alzar los salarios como el, para evitar la intervención del gobierno y el reconocimiento de los sindicatos. No fue así. Por eso, la Ford Motor Company y el sistema fordista encontraban muy rápidamente dificultades en los años 10-20 y, por supuesto, 30 en los EE.UU. y en otros lugares, en contra de Volkswagen en los años 50 y 60 que se benefició de la expansión continua de la población capaz de comprar un vehículo nuevo de nivel de entrada de gama. El costo de la mano de obra no tiene importancia para estas empresas? Como sabemos, es con la duplicación de los salarios que Ford ha obtenido de los trabajadores a aceptar su sistema de producción y que ha podido lograr economías de escala a un nivel tal que los precios de venta del Modelo T fueron sin competencia, durante el tiempo para llegar a los límites de la solvencia de los hogares que estaban sometidos en este periodo a una distribución "competitiva" de la renta nacional. En el caso de Volkswagen que ha producido un único modelo hasta 74, los salarios alemanes se encontró rápidamente con los de otros productores europeos, y luego los pasó. Las dificultades de este fabricante en los años 70

(setenta) vinieron de la diversificación de la demanda. , para adoptar la estrategia de "volumen y diversidad" y poner en práctica el "modelo Sloanian", al igual que Renault y Fiat en los años cincuenta.

2.4. La estrategia "volumen y diversidad"

La estrategia "volumen y diversidad" ha combinado dos fuentes de beneficios que parecían incompatibles: el volumen y la diversidad. La solución fue, por ejemplo en la industria automotriz, de commonalizar los elementos invisibles y diversificar los elementos visibles, es decir, de inventar una nueva arquitectura automóvil: la plataforma de un lado y la cabina de un otro. El beneficio proviene de las economías crecientes de escala y la diversidad limitada de modelos que comercialmente se puede commonalizar. La estrategia "volumen y diversidad" tuvo su apogeo y su pleno desarrollo cuando muchos países industrializados adoptaron una distribución del ingreso nacional coordinado a nivel nacional y socialmente moderadamente jerarquizada. El grueso de la demanda de automóviles se concentró en un número limitado de modelos cercanos, que los compradores podrían comprar en cuanto a la progresión de sus carreras, claramente previsibles. Este tipo de demanda ha podido continuar, no sin dificultad sin embargo, en los países que han conservado un capitalismo principalmente regulado: Alemania, Japón, Francia, Italia. La estrategia "volumen y diversidad" es el de Volkswagen, PSA, Fiat y probablemente de Nissan. General Motors y Ford no podían perseguir esta estrategia, dada la política de EE.UU. de desregulación salarial. Tanto los fabricantes deben su supervivencia en los años 80 y 90 que al precipitarse en el lucrativo mercado de los SUV, pero su crecimiento fue sólo temporal. Este mercado, descubierto por Chrysler en los años 80, nació de nuevo en los Estados Unidos, gracias a una distribución de la renta nacional "competitiva", como fue en la víspera de la crisis del 29. La estrategia "volumen y diversidad", tiene dos indicadores combinados de competitividad: la tasa de commonalización, el número de modelos por plataforma.

Salvo a sí mismo un tiro en el pie, las empresas que siguen esta estrategia no pueden dar un ejemplo de recortes salariales, de aumento de los diferenciales salariales, de reducción de las prestaciones sociales y de las reducciones sustanciales de la mano de obra. Si lo hacen de acuerdo con la nueva política de

distribución de la renta nacional, se comprometen voluntariamente o involuntariamente en una carrera precipitada para ir a producir en países con costos más bajos. Este traslado es suicida. Sólo se puede deprimir la demanda interna, sin crear una demanda en los países de implantación, porque perderían la ventaja de costos que les ha hecho elegir. No sería suicida si en el país de origen aparecieron nuevas industrias o si este país podría convertirse en el centro innovador y financiera del mundo, como lo soñaban los defensores de la "nueva economía" estadounidense. En este caso, la demanda interna podría reiniciarse. Pero nada de esto sucedió. Peor, la demanda interna se ha convertido en los Estados Unidos diversa y variable. La estrategia de "volumen y diversidad" estaba condenada. El reto de la General Motors y Ford ahora es encontrar una estrategia de beneficios más relevante en sus mercados.

Volkswagen y PSA fueron capaces de seguir una estrategia de ganancia "volumen y diversidad", con una base nacional o regional sólida y la penetración de mercados emergentes. Estos nuevos mercados, principalmente Brasil y China por el momento, permanecen o se han convertido en países con gran desigualdades. La compatibilidad de la estrategia de "volumen y diversidad" con la estructura de la demanda en estos países sólo será el tiempo del crecimiento de las clases medias dentro un modo de crecimiento "competitivo". Es el límite que General Motors encontró en los años 30. Es por eso que Alfred Sloan, CRO de GM, apoyo a la política de Roosevelt de intervención estatal, de reconocimiento de los sindicatos y de crecimiento regular y contractual del poder adquisitivo de los empleados. Una otra manera de continuar con la estrategia de "volumen y diversidad" es la fusión con otro fabricante o su adquisición. Volkswagen lo ha hecho regularmente. PSA preferí multiplicar cooperaciones ad hoc. Pero no estaba suficiente. Se vio obligado recientemente de aliarse con General Motors.

2.5. La estrategia "innovación y la flexibilidad"

La estrategia "innovación y la flexibilidad" es designar y comercializar productos conceptualmente innovadores para satisfacer las expectativas prácticas y simbólicas de los nuevos estratos de la población que quieren o están obligados a mostrar una opción diferente de los otros para expresar el nuevo curso de su trayectoria social. El beneficio viene de la renta de innovación y principalmente de la duración de este renta. Esta es la razón por la cual la

flexibilidad de producción es esencial para la innovación conceptual. El fabricante debe ser capaz de saturar la demanda siempre y cuando crece, para disuadir los competidores de penetrar en el segmento de mercado creado. Esta flexibilidad es fundamental, incluso se necesitan salarios más altos y mejores condiciones laborales. Los indicadores de competitividad de la estrategia de "innovación y la flexibilidad" son el número de modelos conceptualmente innovadores que fueron un éxito, el tiempo durante el cual fueron sin competencia y el tiempo de espera para la entrega. Las nuevas categorías de la población que pueden hacer el éxito de modelos innovadores aparecen con mayor frecuencia en un modo de crecimiento nacional de tipo "competitivo". En los últimos años, los modelos conceptualmente innovadores eran principalmente los minivans, los SUV y los caros a bajos costos. Tres empresas han seguido de hecho esta estrategia: Honda, Chrysler y Renault. Honda explícitamente y continuamente, Chrysler y Renault de manera intermitente

2.6. La estrategia de "reducción permanente de costos a volumen constante"

La estrategia de "reducción permanente de costos a volumen constante" apunta a obtener un margen de beneficio mínimo lo que sucede: a medida que disminuye o aumenta la demanda. Otras fuentes de ganancias: las economías de escala, la diversidad, la calidad, son subordinadas a la reducción de los costos a volumen constante. Por lo tanto, esta estrategia requiere no correr riesgos que la pongan en peligro y no hacer más de lo necesario: como crecimiento demasiado rápido, diseños innovadores, calidad que no se ve, etc. La capacidad de los trabajadores a participar en la reducción de los costos, o al menos a no oponer resistencia, es más importante que el nivel salarial.

El indicador de competitividad es, lógicamente, la reducción de los costos a volumen constante. Esta estrategia se expande cuando la demanda de productos y de trabajo está razonablemente previsible: lo que es el caso cuando la distribución de la renta nacional es coordinada y moderadamente jerarquizada o durablemente igualitaria. Pero se expande menos cuando la distribución es con "competitiva". Ambas compañías han seguido esta estrategia: Peugeot hasta finales de los sesenta, Toyota desde los años 50.

2.7. Como hacer en la globalización?

Dado el número cada vez mayor de países de implantación comercial e industrial, que tienen modos de crecimiento nacional muy diferentes, algunos fabricantes llegan a considerar que debe ser capaz de hacer todo en todos lugares. La única solución sería hacer crecer hasta el punto en que es posible financiar tal programa.

¿Es esto realmente necesario y sobre todo es posible? Fue el sueño que conduce Juergen Schrempp y DaimlerChryslerMitsubishi a su pérdida. Traer de hacer todo en todos lugares, sin embargo, no es necesario ni posible.

En la medida en que las diferentes estrategias conducen a políticas diferentes de productos, las sinergias posibles son limitadas. Entonces la distribución de las inversiones es necesariamente ocasión de conflicto y de castigar a una estrategia sobre otra. Esto se puede comprobar en algunos casos de fusiones o alianzas. De hecho, históricamente, no hay ejemplo de empresas automotrices capaz de seguir dos diferentes estrategias de manera sostenible y rentable.

2.8. Como elegir una estrategia de ganancia?

Probablemente debería optar por una estrategia clara ... cuando sea posible. En efecto, cuando un país duda entre los motores del crecimiento y las formas de distribución de la renta nacional, la elección de una estrategia es difícil para las empresas y puede conducir a no elegir a velar por varios hierros en el fuego. Pero él no puede aspirar a obtener en este caso resultados satisfactorios. Puede verse obligados a intervenir a nivel político para negociar el modo de crecimiento con el gobierno.

Esto plantea la pregunta de qué país (es) basar su estrategia de ganancia? La estrategia de ganancia de una empresa esta generalmente construida a partir de su mercado de origen por razones históricas. También beneficia el apoyo político, imprescindible en tiempos de gran dificultad. El mercado interior es una base desde la cual el fabricante puede explorar otros mercados, especialmente aquellos que son más similares al suyo.

Entre las estrategias de ganancia compatibles con un determinado modo de crecimiento, se debe, finalmente, elegir una. La elección dependerá de las decisiones tomadas por otros fabricantes. En general, es aconsejable, cuando es posible, para no quedar en el mismo terreno. Un buen ejemplo es la repartición

del mercado entre los fabricantes de autos generalistas y los fabricantes especialistas. Otro ejemplo es la elección de la estrategia de "innovación y flexibilidad" por Honda por no hacer frente a Toyota y Nissan. Del mismo modo, Renault y Chrysler se han recuperado y han logrado muy buenos resultados cuando han innovado conceptualmente. Al contrario, experimentaron grandes dificultades cuando querían volverse como los demás, como aquellos que optaron por la estrategia "volumen y diversidad" en particular.

Las estrategias de ganancia diferentes de las empresas de un mismo sector en un mismo país complica las políticas públicas que deben tratar de conciliar los diferentes intereses. Es por eso que la elección de una política es generalmente mínimo y no esencial para la rentabilidad sana y sostenible: como el diesel en Europa, los coches pequeños en Japón, las camionetas en los Estados Unidos, etc.

Es cuando hay la adecuación de las estrategias de ganancia de las empresas y el modo de crecimiento nacional, que las empresas pueden ser competitivas y el territorio atractivo para las empresas extranjeras.

3. La solidez del compromiso de gobierno de empresa y del consenso nacional sobre el modo de crecimiento es el tercer factor determinante importante de la competitividad y del atractivo

La sostenibilidad de la pertinencia de las estrategias de las empresas y la consistencia del modo de crecimiento nacional dependerá de su recíproca adecuación. Esta adecuación puede ser impugnada por la ruptura en el compromiso del gobierno de empresa y del consenso nacional. La ruptura se produce, sea por la dinámica de los modelos productivos y de los modos de crecimiento nacional, sea por los choques externos imprevistos: cambios en las condiciones y las reglas de competencia nacional e internacional por ejemplo.

Esta es la tercera categoría principal de los factores determinantes de la competitividad de las empresas, sino también el atractivo de los territorios en la medida en que pueden contribuir a la fortaleza de los compromisos de gobierno de empresa necesarios para garantizar la coherencia con requisitos de la estrategia elegida de la política de beneficios del producto, la organización de las relaciones de producción y el empleo de la empresa y sus relaciones con proveedores y distribuidores. Así se construye un modelo productivo sostenible.