***NEURE KABUZ***

*Por JON AZUA*

**La Ventaja Competitiva de las Naciones.**

**25 años orientando el futuro.**

Hace ya veinticinco años, veía la luz el libro de *Michael E. Porter*, *“La Ventaja competitiva de las Naciones”*, reforzando su liderazgo intelectual, ya ampliamente acreditado en sus dos grandes éxitos previos: *“Estrategia Competitiva”* y *“Ventaja Competitiva”* que habrían revolucionado el pensamiento estratégico empresarial, trascendiendo de la Academia desde su solidez y rigor investigador, influyendo en las decisiones de políticas públicas y empresariales.

La nueva contribución de *Porter* iba más allá del mundo de la empresa para construir un nuevo paradigma, explorando aquello que hacía que las naciones, más allá de sus empresas e industrias, prosperasen. Su trabajo rompía la hasta entonces bicentenaria teoría de la “ventaja comparativa de las naciones” para dar paso a la “*ventaja competitiva*”. Una nueva y clarificadora respuesta, abría las puertas a nuevas vías para la competitividad internacional. *Porter* empezaba su libro con una simple pregunta: *¿Por qué determinados grupos sociales, instituciones, entidades económicas y naciones avanzan y prosperan?*

Como el mismo Porter explicaba entonces, su principal atención en años precedentes había sido la empresa, y sus grandes éxitos nos dotaron de marcos de análisis y estudio, hoy todavía no solo vigentes, sino esenciales para cualquier aproximación o entendimiento de la empresa, las industrias y mercados en los que operan, así como sus diferentes interacciones en las ya entonces señaladas por él como industrias y firmas globales. Su *“Cadena de Valor”*, su *“Diamante competitivo”*, su esquema de *“Las Cinco Fuerzas”*, su diferenciación estratégica empresarial, parecen haber llegado para quedarse, sobre cuyas bases esenciales nuevos profesores, empresarios, líderes y estrategas construyen “matizaciones”, alternativas, nuevos modelos, marcos y apuestas. Hasta entonces y con ese enorme y cualificado bagaje, el trabajo de *Porter* había concedido un escaso protagonismo a los gobiernos y limitada apuesta por su rol principal e imprescindible ante una cierta visión negativista y generalizada sobre quienes hasta entonces consideraban a la “política industrial” como un juego de ganadores y perdedores a discreción de la elección política, con una determinada interferencia en el “buen hacer” de los mercados libres, arrastrando una confusa interpretación del concepto de competitividad, escasa medición de su impacto en el desarrollo económico y de los territorios y países, reforzado en un nulo compromiso real entre los silos académicos, políticos, empresariales y sindicales.

A partir de este trabajo, *Porter*, otorga un rol esencial a los hoy llamados *“eco sistemas empresariales”*, resaltando la enorme importancia e influencia de los gobiernos y sus políticas, la imprescindible economía colaborativa, las organizaciones extendidas más allá de la propia empresa, la clusterización de las economías con la esencial preponderancia de lo local como plataforma insustituible del resultado diferenciado y próspero. En este viaje, *Porter* anticipa un nuevo marco de análisis, *“El Diamante Competitivo”* (de las Naciones) en el que los diferentes niveles de gobierno incidieran, de desigual forma pero siempre relevante, en cada uno de los 4 vértices convergentes que lo contenían (la importancia de los factores de la demanda, la orientación decisiva a los mercados y la manera de afrontarlos, las estrategias, rivalidad y configuración-comportamiento de las empresas en un espacio determinado, y el grado de integración de la necesaria constelación de cadenas de valor en el propio territorio en cuestión), sometidos al doble impacto de las políticas públicas (existentes o no) y del momento (suerte, cadena de acontecimientos externos tractores o no de la estrategia, etc.). Entonces, la relevante importancia de las políticas sociales no cobraba la importancia que a lo largo del tiempo y hoy, más que nunca, resulta evidente y esencial.

Hoy, al celebrar este veinticinco aniversario y recordando en y desde Euskadi, el enorme impacto de aquellas ideas llevadas a la práctica, no cabe sino felicitarnos por partida doble: 1) por haber sido el primer lugar (nación no Estado, además) en que se aplicó de manera estratégica y completa su nueva teoría y paradigma, adelantándonos a su propia publicación desde las bases de sus investigaciones y recomendaciones iniciales, contando con su asesoramiento personal experto, y 2) por haber mantenido, profundizado y contribuido a lo largo de estos largos años a redibujar estrategias y políticas para la competitividad en solidaridad y bienestar, con un resultado exitoso ampliamente reconocido a lo largo del mundo.

En Euskadi hemos aprendido (y seguimos aprendiendo) muchísimo de *Porter*. A su vez, él también ha aprendido de nuestro trabajo conjunto. Juntos hemos reforzado el rol a jugar por los gobiernos en diferentes modelos estables de coopetencia público-privada y público-público; hemos entendido el verdadero rol y organización permanente de la clusterización de la economía, rompiendo el clasicismo del sector industrial determinado por conceptos de mercado-producto del pasado dando paso a concepciones diversas, pluridisciplinares, multi industria y diferenciables mercado a mercado; hemos comprendido el impacto competitivo de la identidad y el sentido de pertenencia; hemos profundizado y logrado el desarrollo conjunto -a la vez- de las políticas y redes de bienestar (educación, sanidad, servicios sociales…) y económicas y la importancia en no separar su ejecución temporal, dejando el reparto de la riqueza a los resultados excedentarios del buen hacer “económico”; hemos comprendido el verdadero sentido de la dimensión y el tamaño empresarial definido, no por el de cada unidad económica empresarial, sino el del Valor de una red con la que interactúa, superando también aquí, la transición de conceptos analógicos fijos a digitales dinámicos; y hemos sabido anticiparnos a la realidad del difícil balance entre una economía cada vez más mundializada con el efecto diferencial de su localización en el complejo diálogo local y local, asistiendo a las demandas reales y legítimas de los gobiernos, países y regiones, por un mayor protagonismo en sus propias estrategias sin el complejo de quienes asimilan proteccionismo y reduccionismo, con diferenciación de políticas adecuadas para realidades distintas al servicio de la prosperidad de las sociedades.…

Veinticinco años después, celebramos -con gratitud- el éxito y contribución de tan importante legado activo. Y, sobre todo, observamos con ilusión que esto, lejos de ser historia auto contemplativa, no es sino la sólida fortaleza para afrontar el futuro. Hoy *Michael Porter*, abandera todo un nuevo paradigma a través de las *“iniciativas de valor compartido y progreso social*”. El nuevo Índice de Progreso Social que lidera, su co-liderazgo con *Mike Kramer* en la *“Shared Value Initiative”* y su continua labor como “formador de formadores” para la competitividad y la prosperidad desde la red MOC (*Microeconomía en Competitividad*) con una extensa implicación de 120 Universidades en los cinco continentes (red en la que el Caso del País Vasco ocupa un lugar destacado en su material de estudio desde su prestigioso Instituto de Estrategia y Competitividad en Harvard, paraguas de su obra), y desde sus contribuciones diferenciadas en el “nuevo” *“Health Value”* (el Valor de la Salud para el Paciente) en su largo e intenso compromiso con los nuevos sistemas de salud para todos, suponen los ejes vectores de lo que él llama *“la nueva etapa de la Competitividad”*. Una etapa que, en sus propias palabras, predice que *“los modelos de negocio de éxito en el futuro, serán aquellos que satisfagan las necesidades sociales”* del mundo.

En Euskadi, hoy, veinticinco años después, contemplamos su extraordinaria herencia y disfrutamos de su guía e impulso en las nuevas iniciativas y corrientes de futuro. Hace veinticinco años, en escenarios de crisis y ruina, necesitábamos un nuevo paradigma. Su *“Ventaja Competitiva de las Naciones”* nos ayudó a recorrer un nuevo camino hacia la prosperidad. Hoy creemos entender y saber por qué las naciones, como las empresas, las industrias, instituciones y sociedades prosperan. El camino es largo y complejo pero conocemos la trayectoria por recorrer. Tenemos las ideas, recursos y compromisos necesarios para “desbloquear” todas aquellas llaves, candados y obstáculos que bloquean nuestra competitividad. Es tiempo de abrirlos.

Hace veinticinco años, uno de los grandes maestros de la estrategia y premio nobel de Economía, *Robert M. Solow*, desde el otro lado del Rio Charles, “frontera más que física”, separadora de su M.I.T. (Instituto Tecnológico de Massachusetts) y su competidora Universidad de Harvard, presentaba el libro de *Porter* destacando que el *“nuevo paradigma que propone, se basa en la clásica manera de formularlos: sólida investigación, probado rigor académico y práctico, compañeros de viaje responsables de diseñar y aplicar sus recomendaciones”*. Simplemente eso.

Los actuales desafíos no hacen sino redoblar el valor de su contribución. Hoy, sus conceptos siguen vigentes y el mundo está mejor preparado para comprender sus propuestas de entonces como un simple desarrollo natural de su teorías. La realidad nos ha venido a situar ante la evidencia de los resultados y, sobre todo del proceso. Si hoy Euskadi es un referente en este campo y materia de estudio mundial, no es por haber copiado un texto extraordinario, sino por haberlo interpretado de forma adecuada, integrarlo en su propia necesidad y realidad, incorporarlo a su identidad y cultura y asumirlo como base de un complejo proceso de avance y mejor permanente tras un claro para qué: “***Construir un país y una sociedad próspera. Un modelo completo de competitividad en solidaridad”.***