Cómo la competencia impulsa la recualificación y la innovación

La guerra comercial entre Estados Unidos y China ha sido un acicate para la innovación, y ofrece lecciones estratégicas sobre cómo afrontar entornos competitivos.



22 de mayo de 2025

Por Dandan Xia, Bruno Cassiman y David Wehrheim

©IESE Business School

En su regreso a la presidencia de Estados Unidos, Donald Trump ha sacudido el comercio mundial. La imposición de aranceles a todas las importaciones en abril de 2025 convulsionó los mercados, además de poner punto final a la globalización de los noventa y los dos mil, un largo periodo de comercio abierto y creciente interconectividad, sobre todo con China. Desde la entrada del país asiático en la Organización Mundial de Comercio (OMC) en 2001, las exportaciones chinas se han disparado. Estados Unidos es uno de los principales países receptores, con una cuota constante de cerca del 20% que superó los 560.000 millones de dólares en 2021, más de diez veces la cantidad alcanzada en 2001.

Según Trump, este crecimiento se ha hecho a costa de la industria estadounidense. “Durante décadas, países cercanos y lejanos, tanto amigos como enemigos, han saqueado, despojado, expoliado y desvalijado nuestro país. Líderes extranjeros han robado nuestros trabajos, tramposos extranjeros han rapiñado nuestras fábricas y carroñeros extranjeros han destrozado nuestro otrora hermoso sueño americano”, dijo al anunciar los aranceles. Esta declaración recuerda otras de su mandato anterior: “Ahora le estamos dejando claro a China que, tras años de ir a por nuestras industrias y de robar nuestra propiedad intelectual, el saqueo de los trabajos y la riqueza de América ha llegado a su fin”.

Pero ¿la competencia de las importaciones es necesariamente destructiva para las compañías estadounidenses? Para responder a esta pregunta, hemos realizado un estudio de firmas de electrónica y electrodomésticos, un sector en el que las empresas chinas han sido especialmente feroces desde el ingreso del país en la OMC. Hemos comprobado que las compañías estadounidenses no se dejaron arrollar por la competencia de las importaciones. Su respuesta a esta rivalidad de mercado ofrece lecciones de dinámica competitiva alentadoras, de las que pueden aprender todas las empresas en el intenso entorno geopolítico actual.

La competencia china, un catalizador para la innovación

Para el estudio, seleccionamos empresas que empezaron a exportar a Estados Unidos entre 2001 y 2010, y recopilamos los datos de la Comisión de Bolsa y Valores estadounidense (SEC) y de la Administración General de Aduanas de China.

Definimos el año en que una firma china accedió por primera vez al mercado estadounidense. Ese “evento de entrada” nos permitió establecer un punto de inflexión, ya que estudios previos habían demostrado que los *shocks* exógenos, como el aumento de la

©IESE Business School

competencia por las importaciones, pueden llevar a las empresas consolidadas a reaccionar; por ejemplo, ajustando su oferta de productos para defender su posición o recortando costes para compensar la bajada de los márgenes.

Queríamos entender la respuesta individual de las empresas más que la media del sector, foco habitual de la mayoría de los estudios. Por eso, nos concentramos en firmas cuyos productos eran muy similares a los importados de compañías chinas comparables. Para contar con un grupo de control, seleccionamos firmas estadounidenses del mismo sector, pero con productos no tan similares a los importados. Luego, comparamos el comportamiento de ambos grupos durante cinco años, antes y después de la entrada inicial de las empresas chinas en el mercado estadounidense.

Nuestros resultados se alejan en parte de los estudios anteriores y del consenso sobre los efectos de las rivalidades de mercado. En líneas generales, las empresas que afrontaban una mayor competencia de las importaciones chinas reaccionaron elevando su nivel de innovación más que aquellas menos expuestas. Además, dentro de ese grupo, las desafiadas directamente por productos equivalentes de competidores chinos intensificaron aún más su actividad innovadora frente al resto del sector.

Medimos esa productividad de la innovación por el número de patentes que una empresa registraba en un año determinado. A su vez, tuvimos en cuenta factores como su ratio capital/trabajo, tamaño, antigüedad y actividad de I+D antes de la entrada de los productos rivales chinos.

Diferenciarse para competir, la estrategia de las empresas estadounidenses frente a la rivalidad con China

Una empresa puede reaccionar a la presión competitiva recortando costes o apostando por la diferenciación, ya sea horizontal (manteniendo el precio pero destacando el producto por alguna característica o su calidad) o vertical (subiendo el precio, gracias a ese valor añadido). Sin embargo, las empresas que analizamos optaron por otra vía: diferenciarse desarrollando nuevos productos tecnológicos en áreas inexploradas y abriendo líneas de negocio completamente nuevas.

Se trata de una respuesta estratégicamente valiosa a la presión competitiva: adaptar tu

©IESE Business School

oferta no solo para protegerte de los rivales, sino –y esto es lo importante– para posicionarte a la vanguardia de tu sector. Eso se traduce en más patentes de producto.

Un buen ejemplo de esa vía son los comentarios de dos compañías de nuestro estudio ante la incursión de empresas de Asia oriental, que por entonces conquistaban el mercado de Estados Unidos con menores costes laborales y presionando los precios a la baja. Una, especializada en electrónica, lo resumía así: “Podemos mantener una posición competitiva basándonos en la calidad, un diseño robusto y las capacidades de ingeniería de aplicaciones”. La otra, fabricante de componentes de automoción, señaló que su éxito dependía de “mantener las capacidades tecnológicas avanzadas, la maquinaria y el conocimiento necesarios para adaptarnos a las cambiantes demandas del mercado, así como para desarrollar y comercializar productos innovadores”. En otras palabras, su respuesta a la presión competitiva china fue: “¡Adelante! Subiremos la apuesta y lo haremos mejor”.

La importancia de la recualificación

Una de las lecciones de esta experiencia es la importancia estratégica de la recualificación para afrontar entornos competitivos. Cuando los competidores empiezan a atacar la gama baja del mercado –como hicieron los primeros procedentes de China– una de las respuestas más eficaces por parte de las empresas establecidas es redoblar su apuesta por la gama alta e invertir en calidad.

Otra respuesta eficaz es ampliar el foco y expandirse hacia nuevas áreas, lo que requiere invertir no solo en mejoras de procesos, sino también en nuevas tecnologías. Eso supone mantener –no reducir ni recortar– el gasto en I+D, incluso cuando la competencia de las importaciones hace caer las ventas. Precisamente, eso fue lo que observamos en las empresas analizadas.

Como apuntábamos, este tipo de innovación tecnológica puede llevar a las empresas a explorar nuevas áreas con menor competencia directa y a descubrir nuevas demandas de los clientes. En cifras, las firmas estudiadas aumentaron los segmentos de negocio en los que estaban activas en un significativo 16%, mientras que el número de nuevas categorías tecnológicas ascendió casi el 12% en comparación con la media anterior a la entrada de las importaciones chinas.

Una pregunta pertinente es si estos resultados no podrían tener otra explicación, como la coincidencia con un *shock* tecnológico o de demanda en el mercado estadounidense, y no un

©IESE Business School

shock de la oferta derivado de la entrada de las importaciones chinas. Sin embargo, nuestro estudio descarta ambas hipótesis: ninguna de esas dos explicaciones alternativas justifica la reacción observada en las empresas estudiadas.

Aunque es lógico que las empresas opten por una estrategia de diferenciación ante, digamos, un cambio brusco de la demanda del consumidor, no lo sería que después invirtieran en áreas tecnológicas nicho, inexploradas, tal como hicieron las de nuestro estudio. Además, su apuesta específica por el segmento más alto del mercado indica que buscaban diferenciarse del más bajo, por entonces dominado por los nuevos competidores chinos. Como que esta reconfiguración podía llevarlas incluso a competir con otras empresas estadounidenses, difícilmente habrían asumido ese riesgo sin una presión externa que hiciera inviable mantener su posición anterior en el mercado.

Por qué los aranceles pueden ser contraproducentes

No creemos que haya nada de particular en el periodo 2001-2010 que invalide nuestros hallazgos en 2025, pues las leyes de la oferta y la demanda, así como la dinámica competitiva, siguen plenamente vigentes. Lo que sí ha cambiado es el propio sector de la electrónica y los electrodomésticos: hoy es más sofisticado e innovador y cuenta con más tecnologías patentadas, lo que hace que sea más competitivo que nunca. Asimismo, los productos procedentes de China ya no se limitan al segmento de gama baja.

Dada la evolución del mercado en la última década, resulta difícil predecir qué efectos tendrán los aranceles de Trump. Cualquier economista estaría de acuerdo en que la competencia es, en general, positiva (siempre que eleve el nivel del conjunto del sector, como ocurrió en el periodo que refleja nuestro estudio, y no derive en una competición por ver quién recorta más). En general, cuanta más competencia hay entre empresas, más invierten en I+D, más innovan y más se beneficia el consumidor. En su mejor expresión, la competencia actúa como un incentivo para mejorar el rendimiento empresarial, al menos hasta cierto punto.

El problema de los aranceles es que, al intentar proteger a las compañías estadounidenses de la competencia extranjera, se desactiva un motor clave del progreso: la recualificación, la diversificación, la búsqueda de nuevas áreas de innovación, las patentes de nuevas tecnologías y el ascenso a los segmentos más alto del mercado. Al aislar a las empresas de estos estímulos, se anula la necesidad de hacer algo diferente.

©IESE Business School

Nuestro estudio cuestiona la idea de que la competencia –sobre todo en la relación comercial de Estados Unidos y China– sea siempre un juego de suma cero. De hecho, algunas compañías estadounidenses han optado deliberadamente por abandonar el segmento de gama baja del mercado para centrarse en la innovación de alto nivel, lo que les ha permitido labrarse una nueva y mejor posición frente a los competidores extranjeros. Más aún, nuestro estudio pone de relieve las opciones estratégicas que tienen las empresas para sortear la presión, reforzar su ventaja competitiva y defenderse a través de la innovación.

Crecerse ante la adversidad

Cómo la hostilidad entre EE. UU. y China espoleó la innovación de los inventores de ascendencia china que trabajaban en Estados Unidos.

En otra línea de investigación, Suzan Sim, investigadora doctoral en el departamento de Iniciativa Emprendedora del IESE, junto con A-Sung Hong, de la Universidad de Aarhus y con un doctorado por el IESE, han analizado el impacto de la rivalidad de Estados Unidos y China en la innovación, pero desde un ángulo y periodo diferentes. En concreto, estudiaron a trabajadores STEM de ascendencia china y residencia en Estados Unidos tras la victoria de Donald Trump en 2016, cuando se abrió una etapa de mayor hostilidad con China. Sim y Hong querían ver cuál fue la reacción de estos profesionales altamente cualificados en su trabajo.

Usando las solicitudes de patentes como métrica de rendimiento, las investigadoras identificaron cuántas estuvieron asociadas a inventores de ascendencia china, ya fueran inmigrantes o nacidos en Estados Unidos, a partir de 2016. Asimismo, compararon estos datos con los inventores de ascendencia coreana y japonesa, también afectados por el sentimiento antiasiático que se intensificó durante la Administración de Trump.

Curiosamente, los inventores de ascendencia china aumentaron su rendimiento innovador en un 16% respecto a sus homólogos coreanos y japoneses, con quienes, ante de 2016, presentaban niveles similares. Este repunte fue aún más marcado entre quienes habían emigrado a Estados Unidos a mitad de carrera, conservaban un nombre de pila chino, no occidentalizado (por ejemplo, Cixin Liu en lugar de Ken Liu), vivían en condados con alto respaldo a Trump y trabajaban en empresas, no en el ámbito académico. ¿A qué se debía este efecto?

El principal factor parece haber sido la angustia profesional por motivos de identidad. Ya

©IESE Business School

fuera porque su visado dependía del patrocinio de una empresa o porque se sintieran señalados por su identidad, los inventores de ascendencia china reaccionaron a la tensión entre Washington y Pekín ajustando estratégicamente su esfuerzo en el trabajo. En lugar de regresar a China, muchos inmigrantes optaron por trabajar más horas y colaborar estrechamente con sus colegas no chinos en equipos mixtos. El resultado fue que innovaron más que los demás. Como se suele decir, se crecieron ante la adversidad, sobre todo en las zonas donde Trump fue el más votado.

Esto no quiere decir que esa hostilidad sea buena porque induce a los inmigrantes a trabajar más, subraya Sim: "Sería la conclusión equivocada. Es más, ese mayor esfuerzo tiene un coste personal considerable, pues puede causar más estrés, ansiedad y agotamiento".

Lo que sí muestra el estudio es que las relaciones internacionales hostiles, como las de Estados Unidos y China, pueden generar angustia existencial en quienes se encuentran en medio. Los *shocks* geopolíticos pueden llevar a estas personas a cambiar estratégicamente su esfuerzo, lo que se traduce en más innovación y productividad tanto a nivel empresarial (como muestran Xia, Cassiman y Wehrheim) como individual (Sim y Hong). En ambos casos, incentivan la recualificación. Resulta alentador comprobar que ni las empresas ni los inventores encontraron grandes obstáculos organizacionales para colaborar y alcanzar estos resultados. Además, las patentes de nuevas tecnologías indican que no se limitaron a innovaciones incrementales, sino que exploraron áreas totalmente nuevas.

Si hay algo positivo que puede extraerse de las últimas guerras comerciales, es que quienes afrontan estos retos con ingenio y resiliencia pueden verse recompensados con nuevas alianzas, colaboraciones fructíferas e incluso niveles más altos de innovación y rendimiento.

+INFO:

"Escaping product market rivalry through innovation", artículo de Dandan Xia, Bruno Cassiman y David Wehrheim publicado en *Management Science* (2025). *Bruno Cassiman agradece el apoyo financiero del Gobierno de Flandes (Proyecto G071417N) y David Wehrheim el de MICIU/AEI/10.13039/501100011033 y FEDER, "Una manera de hacer Europa" (Referencia del proyecto PGC2018-094418-B-I00).*

"National conflict and high-skilled immigrants' workplace efforts: evidence from the U.S.-China conflict", de Suzan Sim y A-Sung Hong, de próxima aparición en *Organization Science* y ganador del premio a la mejor tesis doctoral de la Conferencia Anual de la Strategic Management Society en 2024.

©IESE Business School

Una versión de este artículo aparece publicada en la revista anual *Insight for Global Leaders* nº 1 (2025).

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School