

# 1. DIAMANTE DE MICHAEL PORTER

## 1.1. DEFINICIÓN

El diamante de Michael Porter es un sistema mutuamente autorreforzante, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los otros. El diamante es un sistema en el que el papel de sus componentes puede contemplarse por separado, porque como se mencionó anteriormente se encuentran todos interrelacionados entre sí, y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros.

El marco en el que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos: Condiciones de los factores: Condiciones de la demanda: Empresas relacionadas horizontal y verticalmente y la Estructura y rivalidad de las industrias.<sup>1</sup> Todos estos atributos conforman un sistema, al cual Porter denominó "**Diamante**". Dos variables auxiliares complementan el marco del análisis: el gobierno y los hechos fortuitos o causales.

Las características de los determinantes o componentes del diamante determinan las industrias o los segmentos industriales en los que una nación tiene las mejores oportunidades para alcanzar el éxito internacional. Las ventajas, en todos los determinantes o componentes del diamante, son necesarias para alcanzar y mantener dicho éxito. Sin embargo, gozar de condiciones favorables en cada atributo no es algo indispensable para poder conseguir ventajas competitivas en una industria.

Los atributos del Diamante se refuerzan a sí mismos y constituyen un sistema dinámico. El efecto de uno de los atributos a menudo depende de la situación de los demás. El sistema es movido principalmente por dos elementos, la competencia interna y la concentración geográfica. La competencia interna promueve la innovación constante en el resto de los atributos; la concentración o proximidad geográfica, magnifica o acelera la interacción de los cuatro diferentes atributos. Mientras más local sea la competencia, más intensa será. Y entre más intensa, mejor para el conjunto de la economía.

El diamante de Porter genera un entorno fértil para la creación de empresas competitivas y promueve la agrupación en *cluster* de empresas globalmente competitivas. Adicionalmente, se genera un efecto en cascada hacia industrias relacionadas ya sea vertical u horizontalmente, con una tendencia a concentrarse geográficamente. Esto hace que el nivel de la competencia se incremente, se agilicen los flujos de información y acelere la dinámica del sistema. Otros dos elementos afectan también la configuración del Diamante a Nivel Nacional y el nivel de ventaja competitiva: la intervención del gobierno y los fenómenos fortuitos.

Una nación generalmente alcanza el éxito en un sector en particular gracias a los cuatro componentes que conforman el Diamante de Michael Porter los cuales determinan el entorno en que han de competir las empresas locales que fomentan o entorpecen la creación de la ventaja competitiva.

---

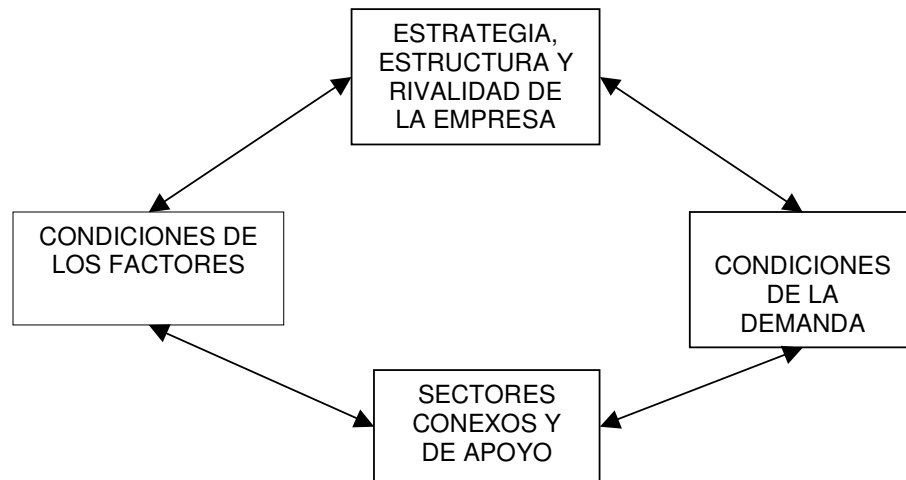
<sup>1</sup> Michael Porter, La Ventaja Competitiva de las Naciones. (Buenos Aires: Editorial Vergara, 1991) p.210

## 1.2. COMPONENTES DEL DIAMANTE DE MICHAEL PORTER

Los determinantes, individualmente o agrupados en un sistema, crean el contexto en el que nacen y compiten las empresas de una nación: la disponibilidad de recursos y técnicas necesarias para la ventaja competitiva en un sector; la información que determina las oportunidades que se detectan y las orientaciones con que se despliegan los recursos y las técnicas; las metas que persiguen los propietarios, directores y empleados que están interesados en la competencia o que la llevan a cabo y, lo que es todavía más importante, las presiones a que se ven sometidas las empresas para invertir e innovar.

Según Michael Porter cuatro son los componentes o determinantes de la ventaja competitiva que conforman el diamante, los cuales se ilustran en la gráfica a continuación:

Figura 1 Los determinantes de la Ventaja Competitiva



Fuente: Michael Porter. La Ventaja Competitiva de las Naciones.

1. Condiciones de los factores. La posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.
2. Condiciones de la demanda. La naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.
3. Sectores afines y de apoyo. La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.
4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. Las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

### 1.2.1. Condiciones de los factores.

El primer atributo del diamante lo constituye la *condición de los factores*. En este caso el concepto de la teoría económica clásica ha sido revolucionado completamente por Porter. Primeramente, el concepto neoclásico de la dotación o proporción de factores (mano de obra y capital) se concibe de un modo *dinámico* y no estático. Segundo, en lugar de la abundancia relativa se considera a la escasez como fuente fundamental generadora de ventajas competitivas. El razonamiento es el siguiente: La abundancia normalmente genera una actitud complaciente, mientras que ciertas desventajas selectivas contribuyen al éxito de una industria por su impacto en la estrategia, dado que propicia la innovación. Las naciones tienen éxito en aquellas industrias que son particularmente creativas e innovadoras.

Los factores de producción no son nada más que los insumos necesarios para competir en cualquier sector, tales como mano de obra, tierra cultivable, recursos naturales, capital e infraestructura.

La teoría estándar del comercio se basa en factores de producción. De acuerdo a las teorías económicas, las naciones están dotadas con diferentes cantidades de factores. Una nación exportará aquellos bienes que hagan uso intensivo de los factores de que está relativamente bien dotada. Es claro que la dotación de factores con que cuenta una nación tiene un papel de desempeñar en la ventaja competitiva de las empresas.

El papel de los factores es diferente y mucho más complejo de lo que frecuentemente se piensa. Los factores más importantes para la ventaja competitiva en la mayoría de los sectores, no son cosa que pueda heredarse, según Porter, sino que se crean dentro de una nación, mediante procesos que difieren considerablemente de unas a otras naciones y entre los sectores de estas. Por lo menos aquellos que generan ventajas competitivas sostenibles no son factores que se puedan heredar. Así pues, los gobiernos y las industrias deben fomentar la innovación mediante la creación de factores *avanzados y especializados*. Esto es de particular importancia cuando se pretende superar desventajas competitivas en un contexto de integración con economías más desarrolladas, como en el caso de Guatemala.

1.2.1.1 Dotación de factores Para estudiar el papel de los factores en la ventaja competitiva de una nación conviene aclarar el concepto de competencia sectorial. Los factores de producción se describen frecuentemente en términos muy genéricos como tierra, mano de obra y capital, que son demasiado generales para aplicarlos a la ventaja competitiva en sectores estratégicamente diferentes. Los factores pueden agruparse en unas cuantas categorías genéricas: *Recursos humanos, físicos, conocimiento, capital e infraestructura*.

La mezcla de factores empleados (lo que se conoce como proporciones de los factores) difiere notablemente de unos a otros sectores. La ventaja competitiva que se deriva de los factores depende del grado de eficiencia y efectividad con que se despliegan.

Un punto importante de mencionar es que los recursos humanos, el conocimiento y los factores de capital pueden moverse de unas a otras naciones. Por ejemplo el personal especializado se desplaza con relativa

frecuencia fuera de su nación, como sucede también con el conocimiento científico o técnico. Esta movilidad se ha visto potenciada por unas mejores comunicaciones internacionales y unos desplazamientos más fáciles. La disponibilidad de factores en una nación no es una ventaja si los factores abandonan la nación. Otros determinantes serán necesarios para explicar por qué se sienten atraídos hacia esas naciones los factores móviles y dónde pueden desplegarse de forma más productiva.

1.2.1.2 Jerarquías entre factores: Para comprender el perdurable papel de los factores en la ventaja competitiva es necesario diferenciar entre los tipos de factores. Dos distinciones particularmente importantes destacan entre todas:

a. Factores básicos y avanzados. Los factores básicos comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada y semiespecializada y los recursos ajenos a largo plazo. Los factores avanzados comprenden la moderna infraestructura digital de comunicación de datos, el personal altamente especializado, tales como ingenieros titulados y los científicos informáticos y los institutos universitarios de investigación en disciplinas complejas.

Los factores básicos se heredan de forma pasiva o su creación requiere una inversión privada y social relativamente modesta o carente de complicaciones. Estos mantienen su importancia en sectores extractivos o basado en la agricultura y en aquellos en donde las necesidades tecnológicas y de formación son modestas y la tecnología puede encontrarse en cualquier sitio.

Los factores avanzados son ahora los más significativos para la ventaja competitiva. Son necesarios para conseguir ventaja competitiva de orden superior, tales como productos diferenciados y tecnología de producción propia. Son más escasos porque su desarrollo exige inversiones cuantiosas y frecuentemente sostenidas de capital, tanto humano como monetario. Estos factores son más difíciles de conseguir en los mercados mundiales o de aprovechar en el extranjero por medio de filiales extranjeras. Son parte integrante del diseño y desarrollo de los productos y procesos de una empresa, así como de su capacidad para innovar, lo que tiene lugar de la mejor manera en la base central y debe estar estrechamente relacionado con la estrategia general de la empresa.

Es importante reconocer que los factores avanzados de una nación se crean frecuentemente sobre los factores básicos. Esto significa que las bolsas de factores básicos, aunque rara vez son de por sí una ventaja sustentable, deben de ser suficiente cantidad y calidad para permitir la creación de factores avanzados afines.

b. Factores generalizados y especializados. Los factores generalizados incluyen la red de carreteras, una provisión de recursos ajenos o una dotación de empleados bien motivados con formación universitaria. Por el contrario los factores especializados comprenden al personal con formación muy específica, infraestructura con propiedades peculiares, bases de conocimientos en unos campos en particular y otros factores pertinentes para una limitada gama de sectores o incluso para uno solo de éstos.

Los factores especializados ofrecen unas bases más decisivas y sustentables para la ventaja competitiva que los factores generalizados. Los factores generalizados solamente sirven de apoyo para los tipos más rudimentarios de ventaja. Requieren inversiones más centradas y frecuentemente más arriesgadas, tanto privadas como sociales. Suelen ser necesarios en las actividades empresariales más complejas o peculiares y son necesarios para las formas más refinadas de ventajas competitivas.

La ventaja competitiva más significativa y sustentable se produce cuando una nación cuenta con los factores necesarios para competir en un sector en particular y dichos factores son, a la vez, avanzados y especializados. La disponibilidad y la calidad de factores avanzados y especializados determinan el refinamiento y la complejidad de la ventaja competitiva que potencialmente puede alcanzarse y su ritmo de perfeccionamiento.

Por el contrario, la ventaja competitiva basada en factores básicos y/o generalizados es rudimentaria y frecuentemente efímera. No dura más allá del momento en que una nación, frecuentemente embarcada en un proceso de desarrollo, es capaz de ponerse a su misma altura. Estas consideraciones ayudan a explicar que para mantener la ventaja competitiva internacional, las empresas de una nación frecuentemente deben anular o suplantar las actuales ventajas derivadas de los factores básicos, aunque todavía persistan.

1.2.1.2 Creación de Factores Los factores más importantes para conseguir ventaja competitiva más sustentable y de orden superior, los más avanzados y especializados, se crean.

Los mecanismos creadores de factores se componen, entre otros entes, de las instituciones docentes públicas y privadas, los programas de formación profesional, los institutos de investigación públicos y privados, y los organismos que ofrecen la infraestructura, tales como las instituciones portuarias de propiedad pública y las redes hospitalarias comunales.

Los mecanismos creadores de factores de una nación son más importantes para la ventaja competitiva que la bolsa de factores con que actualmente pueda contar una nación.

Es necesario que el sector privado desempeñe un papel en la creación de factores a fin de conseguir ventajas derivadas de los factores en la mayoría de los sectores. Los factores avanzados y especializados son los más importantes para la ventaja competitiva y nadie mejor que las empresas para saber cuales de ellos son más necesarios para competir en sus respectivos sectores.

1.2.1.3 Desventajas selectivas en los factores. La ventaja competitiva puede derivarse de la desventaja en algunos factores. Se deriva de la abundancia de factores y las desventajas en los factores no se pueden superar porque la tecnología se toma como un hecho reconocido. Sin embargo, en la competencia real, la abundancia o bajo coste de un factor conduce frecuentemente a su despliegue ineficaz. Por el contrario, las desventajas en factores básicos, tales como la escasez de mano de obra, la carencia de materias primas domésticas o la incidencia de unas condiciones climatológicas adversas, crean precisiones para innovar en su presencia.

Las desventajas en factores básicos son una parte de lo que hace que las empresas apoyen mucho en los costes de los factores básicos y que busquen ventajas de orden superior.

Las desventajas en factores que estimulan la innovación deben ser selectivas para motivar o no desanimar, e incluirán algunos factores pero no todos ellos. Mientras tanto las desventajas selectivas contribuyen de la mejor forma a la ventaja competitiva cuando emiten las señales adecuadas respecto a las circunstancias que un último extremo habrá de afrontar las empresas en otras partes. Entonces, las empresas de una nación pasan a ser tempranas y agresivas buscadoras de soluciones para unos problemas que van a generalizarse.

Otras partes del “diamante” influyen en el hecho de que las empresas de una nación innoven tomando como base las ventajas presentes en los determinantes o componentes del diamante, antes de aplicar la fácil pero menos deseable solución (en lo que a la ventaja competitiva se refiere) de abastecerse de estos factores en el extranjero. Cuando no están presentes estas condiciones más genéricas para la innovación, las desventajas selectivas en los factores no funcionarán. Al enfrentarse a altos costes relativos de mano de obra, por ejemplo, las empresas norteamericanas de electrónica de consumo pasaron a ubicar las actividades intensivas en mano de obra, en lugar de perfeccionar las fuentes de ventaja competitiva. Sus rivales japoneses, al enfrentar a una intensa rivalidad doméstica y a un mercado interior maduro, se dispusieron, por el contrario, a eliminar mano de obra por medio de la automatización. Esto produjo una reducción del número de componentes, lo que redujo todavía más los costes y mejoró la calidad. Las empresas japonesas pronto estaban construyendo plantas de montaje en Estados Unidos, el lugar que los mismos norteamericanos habían tratado de evitar.

## 1.2.2 Condiciones de la demanda.

El segundo determinante genérico de la ventaja competitiva nacional en un sector que se encuentra dentro del diamante de Michael Porter son las condiciones de la demanda interior para el producto o el servicio del sector.

Tres atributos genéricos de la demanda interior son especialmente significativos: la composición de la demanda interior, la magnitud y pautas del crecimiento de la demanda interior y los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados extranjeros las preferencias domésticas de una nación. El significado de los dos últimos dependen del primero. La calidad de la demanda interior, es más importante que la cantidad de demanda interior a la hora de determinar la ventaja competitiva.

1.2.1.4 Composición de la demanda interior. La influencia más importante de la demanda interior sobre la ventaja competitiva se produce mediante la combinación y carácter de las necesidades del comprador local. La composición de la demanda interior conforma el mundo en el que las empresas perciben, interpretan y dan respuesta a las necesidades del comprador. Las naciones consiguen ventaja competitiva en los sectores o segmentos sectoriales donde la demanda interior brinda a las empresas locales una imagen de las necesidades del comprador más clara o temprana de la que pueden tener sus rivales extranjeros. Las naciones también consiguen ventaja si los compradores locales presionan a la empresa local para que innoven más de prisa y logren de esta forma alcanzar ventajas competitivas más refinadas en comparación con sus rivales extranjeros.

Hay tres características de la composición de la demanda interior particularmente significativas para conseguir la ventaja competitiva nacional:

- Estructura segmentada de la demanda. O la distribución de la demanda para unas variedades en particular. Algo importante de este punto es que las naciones pequeñas pueden ser competitivas en segmentos que representen una participación importante de la demanda interior, pero una participación pequeña en la demanda de otros sitios, incluso aunque el tamaño absoluto del segmento sea mayor en otras naciones. En algunos sectores, la gama de segmentos en el mercado interior ejerce una considerable influencia sobre la ventaja competitiva.
- Compradores entendidos y exigentes. Más importante que la combinación en sí, es la naturaleza de los compradores domésticos. Las empresas de una nación consiguen ventaja competitiva si los compradores domésticos son, o están entre, los compradores más entendidos y exigen de todo el mundo para el producto o servicio en cuestión. Tales compradores son una especie de ventana desde la que pueden contemplarse con toda claridad las necesidades de los clientes más avanzados. La presencia de compradores entendidos y exigentes es tan importante, o más, para mantener la ventaja que pudiera haber sido para crearla. Los compradores son exigentes cuando las necesidades domésticas de un producto son especialmente rigurosas o difíciles debido a circunstancias locales. Los compradores industriales son a veces excepcionalmente exigentes porque se enfrentan a desventajas selectivas en los factores al competir en su propio sector.

Los compradores de una nación pueden tener necesidades rigurosas debido a muchas otras razones, entre las que cabe citar la geografía, el clima, la disponibilidad de recursos naturales, la fiscalidad, la estricta normativa reguladora y las normas sociales.

Los compradores tienden también a ser más exigentes cuando se enfrentan a una competencia y menos cuando se encuentran bajo el amparo de una normativa estricta o disfrutan de un monopolio. La presión competitiva centra más la atención en nuevos productos y da lugar a mayores esfuerzos para controlar los costes, lo que se refleja en las exigencias que se plantean a los proveedores.

El papel de los compradores entendidos y exigentes también pueden desempeñarlo los canales de distribución así como los usuarios finales.

- Necesidades precursoras de los compradores. Las empresas de una nación consiguen ventajas si las necesidades de los compradores domésticos son precursoras de las necesidades de los compradores de otras naciones. Esto significa que la demanda interior ofrece un temprano indicador de las necesidades de los compradores que más van a generalizarse. Este beneficio es importante no sólo para los nuevos productos sino con carácter continuado, porque estimula el constante perfeccionamiento de los productos, y potencia la capacidad de competir en segmentos nacientes.

Las necesidades apremiantes en el mercado interior benefician a la ventaja competitiva nacional solamente si son precursoras de las necesidades que surgirán en otros sitios. Si la demanda interior es lenta a la hora de reflejar las nuevas necesidades, sobre todo las necesidades, más refinadas, las empresas de esa nación están en desventaja.

1.2.2.2. Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda. El gran tamaño del mercado interior puede conducir a ventajas competitivas en aquellos sectores en donde se produzcan economías de escala o de aprendizaje al animar a las empresas de la nación a invertir agresivamente en instalaciones de gran escala, en desarrollo de tecnología y en mejoras de la productividad.

El tamaño de la demanda puede ser significativo en algunos sectores, pero la demanda interior puede considerarse más segura y fácil de pronosticar mientras que la demanda exterior se puede considerar más incierta aun en el caso de que las empresas piensen que tienen capacidad para satisfacerla.

El tamaño del mercado doméstico es de la mayor importancia para la ventaja competitiva nacional en determinados tipos de sectores. Sin embargo, una gran demanda interior no es una ventaja a menos que se produzca para segmentos que también gocen de demanda en otras naciones.

El tamaño del mercado interior es una ventaja si fomenta la inversión y la reinversión o el dinamismo.

La presencia de un buen número de compradores independientes en una nación crea un mejor entorno para la innovación que cuando uno o dos clientes dominan el mercado interior para un producto o servicio.

La tasa de crecimiento de la demanda interior puede ser tan importante para la ventaja competitiva como su tamaño absoluto. La tasa de inversión en un sector es una función que depende de lo de prisa que este creciendo el mercado tanto o más que de su tamaño. En naciones en donde la tasa de crecimiento es más moderada, cada una de sus empresas tiende a ampliar sus actividades de una forma meramente marginal, y en su conjunto, se muestran más renuentes a adoptar nuevas tecnologías que hagan superfluas a las personas y las instalaciones con que cuentan ahora. El rápido crecimiento de la



demanda interior es especialmente importante durante los periodos de cambio tecnológico, cuando las empresas necesitan un convencimiento pleno para invertir en nuevos productos o en nuevas instalaciones.

Dado por sentado que sea percusora de las necesidades de los compradores de otras naciones, la temprana demanda interior de un producto o un servicio en nación nunca ayuda a las empresas locales a emprender antes que sus rivales extranjeros las medidas necesarias para asentarse firmemente en el sector. Las estrategias competitivas se establecen con segmentos en mente y las inversiones se orientan hacia ellos con frecuencia.

Por otro lado la temprana o abrupta saturación es tan significativa como la temprana penetración del mercado interior, la temprana saturación las obliga a seguir innovando y perfeccionando. La saturación aumenta la rivalidad local, obliga a recortar los costes y a una reestructuración de las empresas más débiles.

Otra consecuencia bastante frecuente de la saturación del mercado interno son los vigorosos esfuerzos por parte de las empresas de una nación para penetrar los mercados extranjeros con objeto de mantener el crecimiento e incluso hacer una plena utilización de la capacidad.

Al igual que la pronta penetración, la pronta saturación es una ventaja solo en el caso de que la composición de la demanda interior induzca a las empresas de una nación a la fabricación de productos que se deseen en el extranjero y a dotarlos de características igualmente deseables.

1.2.2.3 Internacionalización de la demanda interior. La composición de la demanda interior constituye la raíz de la ventaja nacional, mientras que el tamaño y las pautas de crecimiento de la demanda interior pueden ampliar esta ventaja al afectar al comportamiento, oportunidad y motivación de las inmersiones. Pero hay una tercera forma en que las condiciones de la demanda interior contribuyen a ello, mediante mecanismos en cuya virtud se internacionaliza la demanda interior y tira hacia el exterior de los productos y servicios de una nación.

Si los compradores existen en la nación para un producto o servicio son móviles o compañías multinacionales, esto crea una ventaja para la empresa de la nación porque compradores domésticos también son compradores extranjeros. Los consumidores móviles que viajan frecuentemente a otras naciones representan un parque de clientes, frecuentemente leales en los mercados extranjeros. Sin embargo, su existencia resalta la oportunidad de hacer acto de presencia en el extranjero a las empresas de una nación y también pueden respetar una forma de convicción para decidirse a materializar dicha presencia, al reducir el riesgo que se percibía.

Otra forma en que las condiciones de la demanda interior pueden generar ventas en el extranjero es cuando las necesidades y deseos de los compradores domésticos se transmiten o inculcan a los compradores extranjeros.

Las necesidades de los compradores domésticos también se transmiten al extranjero mediante exportaciones que difunden cultura, como pueden ser el caso de las películas y los programas de televisión. Es significativa la emigración que crea una base de demanda extranjera y un efecto de demostración para determinados tipos de productos, y el turismo que pone a los extranjeros en contacto con los gustos y normas nacionales que pueden resultar atractivos.

Otros medios por lo que se transmite la demanda interior son las alianzas políticas o los vínculos históricos que imbuyen en las naciones extranjeras cosas tales como el sistema jurídico, las normas técnicas o de productos, y las preferencias a la hora de comprar.

1.2.2.4 La interacción de las condiciones de la demanda. Las diversas condiciones de la demanda interior pueden reforzarse entre sí y alcanzar su máximo significado en diferentes etapas en la evolución de un sector.

El efecto que las condiciones de la demanda vayan a ejercer sobre la ventaja competitiva depende también de otras partes del diamante. Sin una fuerte rivalidad doméstica el rápido crecimiento del mercado interior o un gran mercado interior pueden inducir a la autocomplacencia en lugar de estimular la inversión.

1.2.3 Sectores conexos y auxiliares. El tercer determinante genérico de la ventaja nacional en un sector es la presencia en la nación de sectores proveedores o sectores conexos que sean internacionalmente competitivos.

Este tercer atributo genera lo que Porter denomina *clusters* de empresas competitivas internacionalmente, que surgen por la relación entre diferentes industrias. Las empresas nacionales se benefician cuando sus proveedores son competidores globales. La presencia de empresas horizontalmente relacionadas e internacionalmente *competitivas* representa una fuente importante de ventajas *competitivas*; la relevancia de lo anterior es tanto mayor cuanto más interdependencia técnica exista entre las empresas integrantes de un *cluster*. Por ejemplo, el éxito internacional de una industria puede ejercer efectos multiplicadores sobre la demanda de un producto complementario, ya que a menudo las industrias relacionadas comparten actividades dentro de la cadena de valor, o fabrican productos complementarios.

1.2.3.1 Ventaja competitiva en sectores proveedores. La presencia en una nación de sectores proveedores internacionalmente competitivos crea ventaja, de diferente forma en los sectores que van tras los proveedores en la cadena producción-consumo.

Las empresas de una nación obtienen el máximo beneficio cuando sus proveedores son, a su vez, competidores a escala mundial. Solamente entonces procederán los medios para perfeccionar de la mejor manera la ventajas y facilitar posteriormente el necesario flujo de tecnología a sus clientes afianzados en el mercado interior.

Los proveedores domiciliados en el propio país y que cuentan con posiciones internacionales también son unas fuentes más valiosas de información y revelaciones.

Una nación no necesita contar con una ventaja nacional en todos los sectores proveedores a fin de conseguir ventaja competitiva en un sector. Los insumos que no tengan un efecto significativo en la innovación o en el rendimiento de los productos y procesos de un sector pueden adquirirse fácilmente en el extranjero.

1.2.3.2 La ventaja competitiva en sectores conexos. La presencia en una nación de sectores competitivos que guardan conexión unos con otros lleva frecuentemente al nacimiento de nuevos sectores competitivos. Sectores conexos son aquellos en los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor cuando compiten, o aquellos que comprenden productos que son complementarios.

Las compañías domésticas de sectores conexos comparten frecuentemente actividades y a veces forjan alianzas formales.

El éxito internacional en un sector puede generar demanda para productos o servicios complementarios. El éxito nacional en un sector es particularmente probable si la nación tiene ventaja competitiva en un buen número de sectores conexos. Los más importantes son aquellos auténticamente significativos para la innovación en el sector o aquellos que brindan la oportunidad de compartir actividades críticas.

Los beneficios de contar simultáneamente con proveedores y sectores conexos afianzados en el propio país dependen del resto del diamante. En el caso de no tener acceso o factores avanzados, condiciones de la demanda interior que señale las orientaciones apropiadas de cambio de producto o una rivalidad activa, por ejemplo, la proximidad de unos proveedores domésticos de prestigio mundial pocas ventajas pueden reportar.

1.2.4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. El cuarto determinante genérico de la ventaja competitiva nacional en un sector es el contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior. Las metas, estrategias y formas de organizar las empresas de cada uno de los sectores varían mucho de unas a otras naciones. La ventaja nacional se deriva de un buen acoplamiento de estas opciones y de las fuentes de ventaja competitiva en un determinado sector.

El último, y probablemente más importante de los cuatro atributos, se relaciona con la intensidad de la rivalidad interna, la cual obliga a las industrias a competir en forma más agresiva, innovadora y a adoptar una actitud "global". La mayor rivalidad, determina que las empresas tiendan a expandirse a otros mercados con mayor prontitud que en aquellos países donde estos patrones no existen.

1.2.4.1 Estrategia y estructura de las empresas domesticas. Las circunstancias nacionales afectan mucho a la forma en que las empresas van a gestionarse y a competir. Aunque no hay nación donde exista uniformidad entre todas sus empresas, el contacto nacional crea unas tendencias suficientemente fuertes para ser inmediatamente apreciables a los ojos de cualquier observador.

No hay un sistema de dirección que sea universalmente apropiado. Las naciones tenderán a alcanzar el éxito en sectores en que las prácticas directivas y las formas de organización propiciadas por el entorno nacional sean adecuadas para las fuentes de ventaja competitiva de los sectores. Las empresas Italianas , por ejemplo, son líderes mundiales en una gama de sectores fragmentados (tales como alumbrado, mobiliario, calzado, tejidos de lana y maquinaria para avanzados) en los que las economías de escala son bastante modestas o pueden superarse mediante la cooperación entre compañías informalmente afiliadas. Las compañías italianas compiten en la mayoría de los casos mediante el empleo de estrategias centradas, evitando la estandarización de los productos y funcionamiento en pequeños nichos con su propio y particular estilo o variedad de producto muy adaptado a los gustos de la clientela. De esta forma, estas empresas desarrollan rápidamente nuevos productos y pueden adaptarse a los cambios de mercados con sorprendente rapidez.

Muchos aspectos de una nación, influyen en las formas de organizar y gestionar las empresas. Algunos de los aspectos más importantes son las actitudes de los trabajadores hacia la dirección y viceversa, las normas sociales de conducta individualista o de grupo, y las normas profesionales.

1.2.4.2 Metas Existen diferentes metas dentro de las naciones y entre ellas las que tratan de alcanzar las empresas específicamente. Las naciones alcanzarán el éxito en sectores donde estas metas y motivaciones estén en línea con las fuentes de ventaja competitiva. En muchos sectores, uno de los componentes que permiten conseguir y mantener la ventaja es una inversión sostenida. Las naciones tienen éxito en sectores en donde hay un extraordinario compromiso y esfuerzo.

Las metas de la compañía se determinan por la estructura de la propiedad, la motivación de los propietarios de los recursos propios y de los recursos ajenos, la naturaleza de la gestión societaria y los procesos de incentivación que conforman la motivación de la alta dirección.

Las estructuras de propiedad, las condiciones de los mercados de capital y la naturaleza de la gestión societaria en una nación tienen dos influencias generales sobre la ventaja nacional. La primera se deriva del hecho de que los sectores tienen diferentes necesidades de fondos, diferentes perfiles de riesgo, diferentes horizontes temporales para las inversiones y diferentes tasas medias de rendimiento sostenido.

Las naciones alcanzarán el éxito en sectores en que las metas de los propietarios y los directores encajen con las necesidades del sector. Una estructura institucional dada puede beneficiar a la ventaja competitiva en algunos sectores y perjudicarla o entorpecerla en otros.

En segundo lugar, la influencia de los mercados de capital varía a tenor de las necesidades de fondos. Las motivaciones de las personas que dirigen las empresas o que trabajan en ellas pueden propiciar o dificultar el éxito en algunos sectores en particular. La cuestión fundamental es si tanto unos como otros están motivados para desarrollar sus habilidades así como para hacer los esfuerzos necesarios para crear y mantener la ventaja competitiva.

Un importante determinante del comportamiento y del esfuerzo del personal es el sistema de retribución que se aplique a los empleados. Un aspecto de esto son los valores sociales que influyen en las actitudes hacia el trabajo y la medida en que se motiva a las personas por medio de ganancias económicas, aspectos que varían mucho de unas a otras naciones. También es significativa la estructura fiscal de la nación.

Otra dimensión importante es la relación entre el director o el empleado con la compañía. La creación y especialmente el mantenimiento de la ventaja competitiva requiere en muchos sectores unas continuadas inversiones para mejorar las condiciones, comprender mejor el sector e intercambiar ideas entre unas y otras funciones. Las naciones alcanzan el éxito en aquellos sectores donde estas actitudes están presentes, frecuentemente debido a una norma de empleo virtualmente permanentemente. En ausencia de tal relación, el éxito nacional gravitará hacia los sectores en donde la ventaja competitiva sea más una función de la brillantez de la actuación de un pequeño grupo de personas y los productos especializados basados en tecnologías avanzadas.

La actitud para asumir riesgos es un último aspecto importante de las metas personales que influye en la capacidad de alcanzar el éxito en algunos sectores en particular. La postura que se tenga hacia la riqueza afecta a la decisión de tomar riesgos, cosa que también sucede con otros factores sociales e históricos.

La calidad de los recursos humanos atraídos hacia determinados sectores en particular y la motivación de los empleados e incluso de los accionistas se ven afectados por el prestigio o la prioridad nacional. La ventaja competitiva suele ser el resultado de que un sector llegue a ser una notable ocupación o de que cobre importancia nacional.

El logro del éxito internacional puede hacer prestigiosos a un sector. Entonces, el prestigio se convierte en un poderoso mecanismo reforzante para mantener la ventaja en un sector, incluso en el caso de que no fuera decisivo para crearlo inicialmente.

La prioridad nacional puede atribuirse no sólo a sectores, sino a aspectos en particular que afecten a muchos sectores. Esto puede tener el mismo efecto potenciador sobre la motivación.

Los sectores pueden prestigiarse en una nación por razones que pueden estar profundamente enraizadas en la historia, la situación geográfica, la estructura social y muchas otras cosas. Si el prestigio y la prioridad nacional favorecen a un sector, el efecto de propagación sobre la ventaja competitiva puede ser enorme. Sin embargo, también lo contrario es cierto. Si las propiedades de una nación se apartan

del éxito en un sector o hacia un concepto idiosincrásico del progreso económico, la ventaja competitiva puede verse sistemáticamente minada.

Las naciones tienden a ser competitivas en actividades que se admiran o de las que depende; esto es, de donde proceden los héroes.

La ventaja competitiva suele producirse con mucha frecuencia porque las profesiones o sectores prestigiosos atraen a las personas mejor dotadas, así como una corriente continua de nuevas incorporaciones.

La meta de las empresas y las personas se reflejan en la naturaleza del compromiso del capital y de los recursos humanos con un sector y una empresa y, para los empleados, con una profesión.

En la realidad, la innovación puede incrementar espectacularmente la productividad de los recursos empleados en un sector, de una forma mucho más adecuada que las ganancias que podrían conseguirse de reasignarlos. Al mismo tiempo, se conservan los conocimientos teóricos y prácticos que se hayan desarrollado en el sector y se mejora la ventaja competitiva de las empresas, que pasa a ser más sustentable.

1.2.4.3. Rivalidad Doméstica. Se argumenta frecuentemente que la competencia doméstica es antieconómica, porque lleva a la duplicidad del esfuerzo e impide que las empresas alcancen economías de escala. Se considera que la solución ideal es fortalecer una o dos empresas que pasen a ser los campeones nacionales con escala y fortaleza suficientes para competir contra rivales extranjeros o, de otra forma, fomentar la cooperación inter empresas.

En contraste con lo anterior, se encuentran pocos campeones nacionales, o empresas que ocuparan posiciones domésticas virtualmente carentes de rivales, que fueran internacionalmente competitivas.

La rivalidad doméstica pasa a ser superior a la rivalidad con competidores extranjeros cuando la mejora y la innovación, más que la eficacia estática, se reconocen como ingredientes esenciales de la ventaja competitiva en un sector. La rivalidad entre un grupo de competidores nacionales es diferente de la rivalidad con empresas extranjeras y frecuentemente adopta formas mucho más beneficiosas para la nación. La rivalidad doméstica, como cualquier rivalidad crea presiones sobre las empresas para que mejoren e innoven.

La vigorosa competencia local no sólo aumenta las ventajas en el propio país, sino que presiona a las empresas domésticas para que vendan en el extranjero con objeto de crecer. Particularmente cuando hay economías de escala, los competidores locales se fuerzan entre sí a mirar al exterior en busca de mayor eficacia y superior rentabilidad.

La rivalidad doméstica no solamente crea presiones para innovar, sino para innovar de formas que mejoran las ventajas competitivas de las empresas de una nación. La presencia de rivales domésticos anula los tipos de ventaja que se derivan sencillamente de estar en la nación.

La rivalidad domestica no sólo crea ventajas, sino que ayuda a evitar algunas desventajas. Con un grupo de rivales domésticos que sigan diversas estrategias competitivas existe una defensa contra formas de intervención gubernamental que sofoque las innovaciones o entorpezcan la competencia. Cuando no hay más que uno o dos rivales domésticos en una nación, por el contrario, se producen presiones para todas clase de ayudas que minan el dinamismo, tales como las subvenciones, la demanda interior garantizada o el favoritismo hacia una empresa local.

La intensa rivalidad doméstica depende de la formación de nuevas empresas para crear nuevos competidores. La formación de nuevas empresas también es vital para la mejora de la ventaja competitiva, porque nutre el proceso de innovación en un sector.

El proceso en cuya virtud se crean las nuevas empresas en una nación tiene mucho que ver con la ventaja competitiva de los sectores nacionales. Hay dos mecanismos básicos mediante los que se forman nuevas empresas. Uno es el establecimiento de empresas completamente nuevas que pueden derivarse de empresas ya establecidas, que pueden fundar los empleados de proveedores y clientes, o que son el resultado de ideas que surgieron durante la formación académica o la investigación universitaria.

El otro mecanismo para la formación de nuevas empresas es la diversificación interna hacia nuevos sectores por parte de empresas establecidas. La diversificación mediante el desarrollo interno se produce casi siempre la diversificación conexa, porque crear un nuevo participante a partir de cero exige casi siempre que la empresa tenga una base de condiciones apropiadas.

### 1.3 COMPLEMENTOS DEL DIAMANTE

1.3.1. Causalidad. Los acontecimientos casuales desempeñan, un papel más o menos estelar. Son incidentes que tienen poco que ver con las circunstancias de una nación que frecuentemente están, en gran parte, fuera del control y de la capacidad de influir tanto de las empresas como frecuentemente el gobierno nacional. Algunos ejemplos que son de particular importancia por su influencia en la ventaja competitiva son las siguientes:

- Acto de pura invención.
- Importantes discontinuidades de tecnológicas.
- Discontinuidades en los costes de los insumos, como las producidas por las crisis del petróleo.
- Cambios significativos en los mercados financieros mundiales o en los tipos de cambio.
- Alzas insospechadas de la demanda mundial o regional.
- Decisiones políticas de gobiernos extranjeros.
- Guerras.

Los acontecimientos casuales son importantes porque crean discontinuidades que propician algunos cambios en la posición competitiva. Pueden anular las ventajas que los competidores previamente consolidados y crear el potencial para que las empresas de una nueva nación puedan ocupar sus puestos para conseguir una ventaja competitiva en respuesta a nuevas y diferentes condiciones.

Los acontecimientos casuales desempeñan parcialmente su papel al alterar las condiciones en el diamante. Producen impactos asimétricos en diferentes naciones.

Las naciones se experimentan en primer lugar o con mayor gravedad el efecto de un acontecimiento causal puede tomar prontas medidas para ocuparse de él.

Mientras que los acontecimientos causales pueden proporcionar cambios en la ventaja competitiva en un sector, los atributos nacionales desempeñan un importante papel respecto a qué nación los explota. La nación con el diamante más favorable será la que más probabilidades tendrá de convertir los acontecimientos casuales en ventaja competitiva. Esto será reflejo de un entorno en línea con las nuevas fuentes de ventaja y de unas empresas que se sienten presionadas para actuar con la mayor agresividad para aprovecharlas.

1.3.1.1. Invencción, talante emprendedor y causalidad. La invención y el talante emprendedor son el núcleo de la ventaja nacional. Algunos piensan que ambas cosas son producto de la causalidad en su mayor parte. Se acepta este punto de vista, los determinantes cobran importancia en el desarrollo de un sector, pero su formación inicial es un acontecimiento casual.

Asignar un papel a la causalidad no significa que el éxito del sector sea totalmente imprevisible.

Los determinantes desempeñan un papel estelar en la delimitación de dónde es más probable que se dan la invención y el talante emprendedor en un sector en particular.

El diamante tiene una influencia considerable en lo que concierne a la capacidad de convertir un invento o una idea brillante en un sector internamente competitivo. Si una nación solamente tiene el invento, las empresas de otras naciones pueden apropiarse de él.

1.3.2 Gobierno. Se habla mucho de los Gobiernos en los tratamientos de la competitividad internacional. Muchos lo ven como una vital influencia en la moderna competencia internacional, cuando no la más importantes de ellas.

Es tentador hacer del Gobierno el quinto determinante del diamante. Y sin embargo, tal cosa no sería ni correcta, ni la forma más útil de comprender el papel del Gobierno en la competencia internacional. El auténtico papel del Gobierno en la ventaja competitiva nacional es el de influir en los cuatro determinantes.

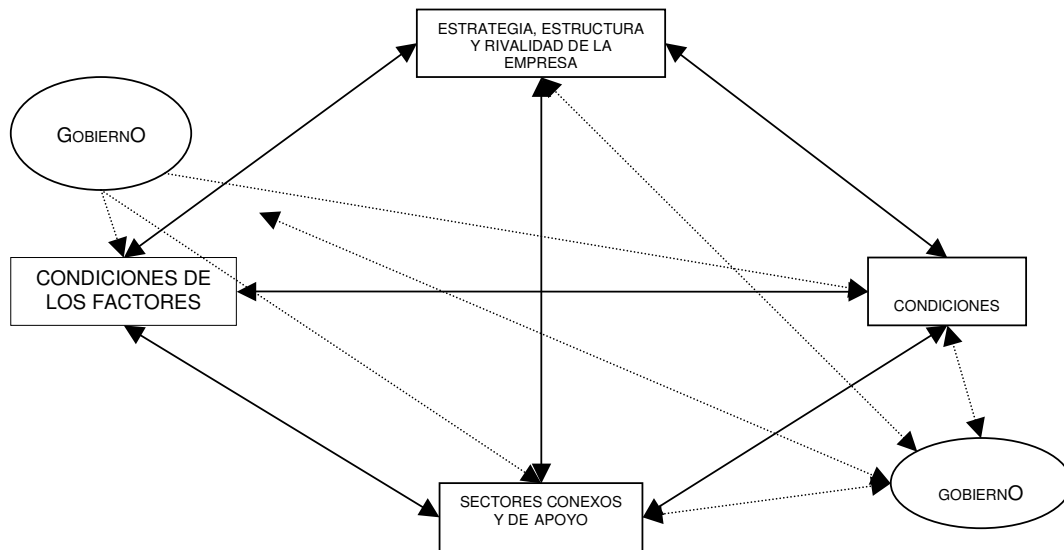


El gobierno puede influir positiva o negativamente en cada uno de los cuatro determinantes (y verse influidos por ellos). Las condiciones de los factores se ven afectadas por las subvenciones, la política respecto a los mercados de capital, la política educativa y otras intervenciones por el estilo.

Los entes gubernamentales establecen normas o reglamentos locales concernientes al producto que delimitan las necesidades de los compradores o influyen sobre ellas. El Gobierno también suele ser un comprador importante de muchos productos de una nación, entre los que cabe destacar productos para la defensa, equipo de telecomunicaciones, aviones para las líneas aéreas nacionales y mucho más. La forma en que se desempeñe este papel de comprador puede ayudar o perjudicar a la industria de la nación.

El Gobierno puede moldear las circunstancias de los sectores conexos y de apoyo de otra e incontables maneras. La política gubernamental influye también en la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, por medio de mecanismos tales como la regulación de los mercados de capitales, política fiscal y la legislación antitrust. En la gráfica siguiente (Figura 2) se puede ver como el factor influye de forma directa en todos los componentes o determinantes de diamante.

Figura 2 El sistema completo y su relación entre los determinantes o componentes del sistema



Fuente: Michael Porter. La ventaja Competitiva de las Naciones.

Es evidente que la influencia del gobierno en los determinantes fundamentales de la ventaja competitiva nacional puede ser positiva o negativa. Los papeles positivo y negativo del Gobierno en el proceso de creación de la ventaja competitiva se resaltan y aclaran al contemplar al Gobierno como elemento que influye en el diamante nacional.

El Gobierno ejerce una importante influencia sobre la ventaja competitiva nacional, aunque su papel es inevitablemente parcial. La política gubernamental fracasará si sigue siendo la única fuente de ventaja competitiva nacional. Las políticas que llegan a tener éxito lo consiguen en aquellos sectores donde están presentes los determinantes fundamentales de la ventaja nacional.

## 2. EL CRECIMIENTO Y LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

Michael Porter llevó a cabo una investigación para analizar el origen o causa de la competitividad de las naciones. Su objetivo final era desarrollar un marco conceptual que sirviera tanto para orientar a los empresarios y ejecutivos en la toma de decisiones, como para la formulación de políticas industriales orientadas a promover la competitividad de una nación.

Para enfocar su investigación, Porter postuló tres preguntas básicas;<sup>2</sup>

- a. ¿Por qué tienen éxito algunas naciones en industrias internacionalmente competitivas?
- b. ¿Qué influencia tiene una nación sobre la competitividad de sus diferentes industrias o segmentos industriales?
- c. ¿Por qué las empresas de diferentes naciones eligen estrategias particulares?

Para responder a estas interrogantes, Porter<sup>3</sup> consideró cuatro premisas clave:

- a. El nivel de competencia y los factores que generan ventajas competitivas difieren ampliamente de industria a industria (inclusive entre los distintos segmentos industriales).
- b. Las empresas generan y conservan sus ventajas competitivas primordialmente a través de la innovación.
- c. Las empresas que crean ventajas competitivas en una industria en particular, son las que consistentemente mantienen un enfoque innovador, oportuno y agresivo y explotan los beneficios que esto genera.
- d. Es típico de las empresas globales internacionalmente competitivas, realizar parte de sus actividades de la cadena de valor fuera de sus países de origen, capitalizando así los beneficios que derivan del hecho de disponer de una red internacional.

Tradicionalmente, la competitividad de un país se había explicado a través de la teoría clásica de ventajas competitivas, la cual pone énfasis exclusivamente en la abundancia de recursos naturales y factores de producción. A fines de los ochenta esta teoría, que en rigor no es útil para explicar el desarrollo económico de ninguna economía industrializada, se reveló como empíricamente falsa y contradictoria.

Dos factores, uno de carácter práctico y otro intelectual, introdujeron la búsqueda y aparición de nuevas teorías que trataban de explicar la competitividad y el comercio internacional. De una parte, la naturaleza *esencialmente* imperfecta de la competencia en los mercados (predominio de oligopolios, monopolios, oligopsonios y monopsonios) y, de otra, lo inadecuado del paradigma de las ventajas comparativas. Surgieron así nuevas explicaciones acerca de la competitividad. Algunos la entienden

---

<sup>2</sup> R.J. Aguado, Cajamarca Competitiva, rjaguado@avantel.net

<sup>3</sup> Idem, p. 03

como un fenómeno macroeconómico; otros argumentan que depende de la disposición de la fuerza de trabajo barata y abundante.

Pero, ¿qué es la competitividad y cómo se construye? Esta puede ser definida como la capacidad o habilidad de una empresa, un sector o un país para enfrentarse con éxito a otra industria, sector o país comparando la calidad y precio de sus productos o servicios. En esta capacidad influye la confiabilidad de la infraestructura y la facilidad de hacer negocios y comercializar.

Se entiende también por competitividad la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

Según Michael Porter, de la Universidad de Harvard, las empresas son las que compiten, no los países, lo que genera que las fortalezas para competir –ventajas– no estén en función de la riqueza de los recursos naturales, ni en la mano de obra barata y abundante, ni en los ambientes macroeconómicos, ni en la injerencia de la política gubernamental, sino en el ingenio humano: es decir, las fortalezas están en las manos del hombre.

Como bien lo menciona Porter en su libro *La Ventaja Competitiva de las Naciones*<sup>4</sup>, la única forma de mantener una ventaja competitiva a nivel internacional es actualizando y revolucionando constantemente las condiciones técnicas de producción. Las empresas deben evitar actitudes conformistas y mejorar permanentemente su cadena de valor. Esta conducta innovadora deberá enfocarse hacia los factores críticos de éxito; desarrollar tecnologías de proceso propias, diferenciación de productos, reputación de marca, relaciones y servicios a clientes. Naturalmente, esto requiere un incremento sistemático de la inversión de capital, tanto en instalaciones físicas, planta y equipo, como en investigación y desarrollo especializados y en mercadotecnia.

La primera fuerza rectora de esta evolución es la innovación, ya que esto permite que las ventajas competitivas sean sostenibles en el largo plazo. A través de la innovación las empresas desarrollan nuevas bases para competir, o encuentran mejores formas para hacerlo quedando obsoletos los esquemas tradicionales. Sin embargo, como Porter señala: La innovación requiere un ambiente de tensión, presión, necesidad y aún adversidad. El temor a perder algo es a menudo más poderoso que la esperanza de ganarlo. La innovación siempre es el resultado de un esfuerzo sobrehumano, sin embargo, tradicionalmente resulta en algo que finalmente parece mundano e incremental.

---

<sup>4</sup> Michael Porter, *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. (Buenos Aires: Editorial Vergara, 1991) p.119.

## 2.1. ESTRATEGIA COMPETITIVA

La unidad básica del análisis para comprender la competencia es el sector. Un sector es un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros.<sup>5</sup> Un sector estratégicamente diferenciado comprende productos en que las fuentes de ventaja competitiva son similares.

El sector es el palenque donde se gana o se pierde la ventaja competitiva. Las empresas, por medio de la estrategia competitiva, tratan de definir y establecer un método para competir en su sector que sea rentable a la vez que sostenible. No hay una estrategia competitiva universal y sólo podrán mantener el éxito las estrategias adaptadas al sector en particular y a las técnicas y activos de una empresa en particular.

Dos asuntos esenciales sirven de base para la elección de una estrategia competitiva. El primero es la estructura del sector en el que compite la empresa. Los sectores difieren notablemente en la naturaleza de la competencia y no todos los sectores ofrecen las mismas oportunidades para conseguir una rentabilidad sostenida. El segundo asunto esencial en la estrategia es el posicionamiento dentro del sector. Algunas posiciones son más rentables que otras, con independencia de lo que pueda ser la rentabilidad media del sector.

Tanto la estructura del sector como la posición competitiva son dinámicas. Los sectores pueden evolucionar hacia un mayor o menos atractivo con el transcurso del tiempo a medida que las barreras para entrar en el sector u otros elementos de la estructura sectorial vayan experimentando cambios. El atractivo de un sector como la posición competitiva puede conformarlos una empresa; son los cambios en la estructura del sector, o la aparición de nuevas bases para la ventaja competitiva, lo que es la razón fundamental de los cambios sustanciales en la posición competitiva.

Las empresas de una nación sustituyen a otras en la competencia internacional cuando están en una mejor posición para percibir o reaccionar a tales cambios.

### 2.1.1 EL ANALISIS ESTRUCTURAL DE LOS SECTORES

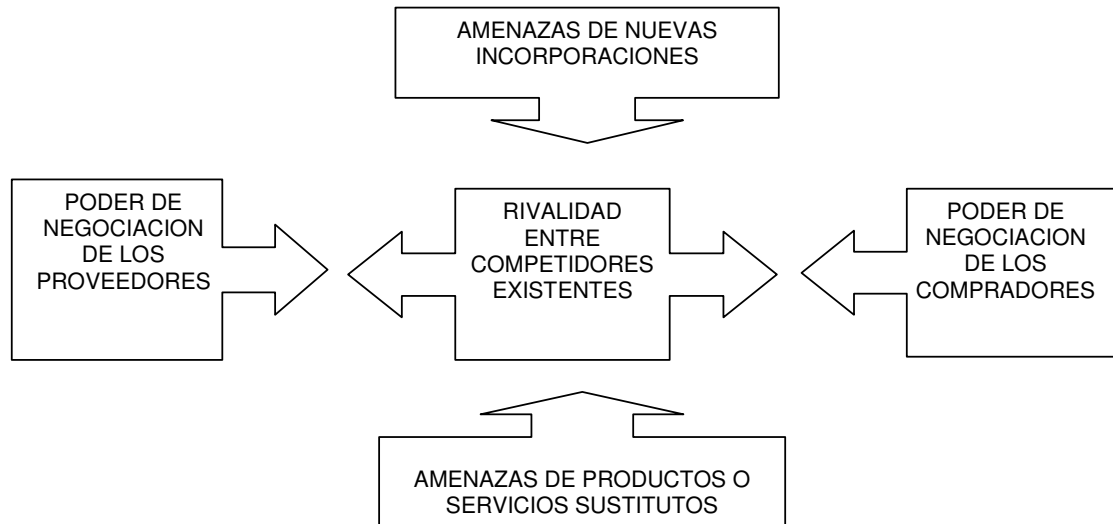
La estrategia competitiva debe ser fruto de una perfecta comprensión de la estructura del sector y de cómo está cambiando. En cualquier sector, tanto si es nacional como internacional, la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas competitivas: 1. La amenaza de nuevas incorporaciones, 2. la amenaza de productos o servicios sustitutos, 3. el poder de negociación de los proveedores, 4. el poder de

---

<sup>5</sup> Michael Porter, *La Ventaja Competitiva de las Naciones*.(Buenos Aires: Editorial Vergara, 1991) p.125

negociación de los compradores, y 5. la rivalidad entre los competidores existentes.<sup>6</sup> La siguiente figura nos lo explica gráficamente.

Figura 3 Las cinco Fuerzas competitivas que determinan la competencia.



Fuente: Michael Porter. La Competitividad de las Naciones

La intensidad de las cinco fuerzas varía de uno a otro sector y determina la rentabilidad a largo plazo del sector en cuestión. Estas determinan la rentabilidad del sector porque conforman los precios que pueden cobrar las empresas, los costes que tienen que soportar, y las inversiones necesarias para competir en el sector. La amenaza de nuevas incorporaciones limita el potencial general de obtención de beneficios en el sector, porque los recién incorporados aportan nueva capacidad y buscan la forma de hacerse con una participación en el mercado a base de reducir los márgenes.

La estructura sectorial es relativamente estable pero puede cambiar con el transcurso del tiempo a medida que el sector evoluciona. Las tendencias sectoriales más importantes son aquellas que afectan a su estructura fundamental. Las empresas, por medio de sus estrategias también pueden influir en las cinco fuerzas.

La estructura del sector tiene un especial significado en la competencia internacional por varias razones. En primer lugar crea diferentes requisitos para el éxito en diferentes sectores. En segundo lugar, los sectores importantes para un alto nivel de vida suelen ser aquellos que son estructuralmente atractivos. Una última razón de la importancia de la estructura del sector en la competencia internacional,

---

<sup>6</sup> Michael Porter, La Ventaja Competitiva de las Naciones, p. 66 Buenos Aires, 1991. Editorial Vergara.

es que el cambio estructural crea auténticas oportunidades para que los competidores de una nación penetren en nuevos sectores.

2.1.2. El Posicionamiento dentro de los Sectores. Además de reaccionar de acuerdo con la estructura del sector o influir en ellas, las empresas han de elegir una posición dentro del sector. El posicionamiento comprende el enfoque general de la empresa en lo que atañe a su forma de competir.

En el centro del posicionamiento está la ventaja competitiva. Las empresas alcanzan el éxito con relación a sus competidores si cuentan a una ventaja competitiva sostenible. Hay dos tipos fundamentales de ventaja competitiva: Coste inferior y diferenciación. El coste inferior viene dado por la capacidad de una empresa para diseñar, fabricar y comercializar un producto comparable más eficientemente que sus competidores. A precios iguales o parecidos a los de los competidores, el coste inferior se traduce en rendimientos superiores.

La diferenciación es la capacidad de brindar al valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicio posventa del producto. Esta permite que una empresa pueda obtener un precio superior, lo que a su vez genera una rentabilidad igualmente superior, dado por sentado que los costes sean comparables a los de sus competidores.

La ventaja competitiva de cualquiera de estos dos tipos se traduce en una productividad más alta que las de los competidores. La empresa que trabaja con costes inferiores fabrica una cantidad dada de producción con el empleo de menos insumos que sus competidores. La ventaja competitiva está directamente vinculada a la sustentación de la renta nacional.

Además de la ventaja competitiva, otro factor importante en el posicionamiento es el ámbito competitivo, o la amplitud del objetivo de la empresa dentro del sector. Una de las razones de que el ámbito competitivo sea importante se debe a que los sectores están segmentados. En todos los sectores hay diferentes variedades de productos, múltiples canales de distribución y varios tipos diferentes de clientes.

Los segmentos son distribución y varios tipos diferentes de clientes. Los segmentos son importantes porque frecuentemente tienen necesidades diferentes. Servir a diferentes segmentos requiere diferentes estrategias y diferentes capacidades. Las fuentes de ventaja competitiva, consecuentemente, son bastante diferentes en diferentes segmentos, aunque formen parte del mismo sector.

El ámbito competitivo también es importante porque las empresas pueden conseguir a veces ventaja competitiva de la amplitud o de explotar las interrelaciones al competir en sectores afines.

Las interrelaciones entre distintos sectores surgen de la capacidad de compartir importantes actividades o técnicas al competir en ellos.

Las empresas de un mismo sector pueden elegir ámbitos competitivos diferentes. La elección más básica es entre ámbito amplio y centrarse en un segmento determinado.

El tipo de ventaja y el ámbito de ella pueden combinarse en la noción de estrategias genéricas, o de diferentes enfoques para una actuación superior en un sector.

Las estrategias genéricas ponen en claro que no hay un tipo de estrategia que sea apropiada para todos los sectores, aunque diferentes estrategias pueden coexistir con todo éxito en muchos sectores.

Puede haber diferentes variables factibles de la misma estrategia genérica, que entrañen diferentes formas de diferenciarse o centrarse. La ventaja competitiva está en el centro de cualquier estrategia y alcanzar la ventaja requiere que una empresa ejerza unas u otras opciones. Si una empresa ha de conseguir ventaja debe elegir el tipo de ventaja competitiva que pretende alcanzar y un ámbito dentro del que poder alcanzarla. Lo anterior se explica mejor en la siguiente gráfica, en donde por medio del cuadrante se puede ver todas las variables de la estrategia para conseguir la ventaja deseada.

Figura 4. Estrategias Genéricas

		<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	
		Coste Inferior	Diferenciación
Ámbito competitivo	Objetivo Amplio	Liderazgo en Costes	Diferenciación
	Objetivo Reducido	Centrado en Costes	Diferenciación Centrada

Fuente: Michael Porter. La Competitividad de las Naciones.



2.1.3 Fuentes de ventaja competitiva Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, se consideran los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad se refiere a que la empresa ha de competir contra sí misma, como un esfuerzo continuo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector al que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables externas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

La ventaja competitiva se deriva de la forma en que las empresas organizan y llevan a cabo actividades discretas. Las empresas crean valor para sus compradores por medio de la realización de las actividades en las que se especializan. El valor definitivo que crea una empresa se mide por el precio que los compradores están dispuestos a pagar por su producto o servicio. Para conseguir ventaja competitiva respecto a sus rivales, una empresa ha de ofrecer un valor comparable al comprador pero llevar a cabo las actividades de forma más eficiente que sus competidores (coste inferior), o realizar las actividades de una forma peculiar que cree mayor valor para el comprador y permita obtener un sobreprecio (diferenciación).

La estrategia marca la forma en que una empresa realiza sus peculiares actividades y organiza toda su cadena de valores. Las actividades varían en su importancia respecto a la ventaja competitiva, en los diferentes sectores.

Las empresas consiguen ventaja competitiva al concebir nuevas formas de llevar a cabo sus actividades, emplear nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos.

La cadena de valor de una empresa es un sistema interdependiente o red de actividades, conectado mediante enlaces. Los enlaces se producen cuando la forma de llevar a cabo una actividad afecta al coste o la eficacia de otras actividades. Los enlaces crean situaciones en las que si se opta por algo tiene que ser a cambio de renunciar a otra cosa, sobre todo en lo que se refiere a la realización de diferentes actividades que deban optimizarse.

El adquirir ventaja competitiva exige que la cadena de valor de una empresa gestione como un sistema y no como una colección de partes separadas.

La cadena de valor de una compañía para competir en un determinado sector forma parte de una mayor corriente de actividades que Michael Porter denominó como “El Sistema de Valor” el cual incluye a los proveedores que aportan insumos a la empresa.

La ventaja competitiva es, cada vez más, una función de lo acertadamente que una empresa pueda gestionar todo este sistema. Los enlaces no sólo conectan las actividades dentro de una empresa, sino que también crean interdependencia entre una empresa y sus proveedores y canales. Una empresa puede crear ventaja competitiva mediante la optimización o coordinación de estos enlaces con el exterior.

La cadena de valor ofrece un medio de comprender las fuentes de ventaja en costes. La posición de costes en una empresa es su coste total de realización de todas las actividades necesarias con relación a sus competidores y la ventaja en costes puede producirse en cualquier actividad. Para conseguir una ventaja competitiva en costes es necesario en muchas ocasiones optimizar los enlaces entre las actividades así como que se mantenga una estrecha coordinación con los proveedores y los canales.

La cadena de valor también pone al descubierto las fuentes de diferenciación. Una empresa crea valor para su clientela si rebaja el coste o eleva el rendimiento para ellos en una forma en donde no puedan igualarlo comparando con los competidores. La diferenciación se produce, fundamentalmente, en razón a la forma en la que el producto, los servicios conexos y otras actividades de una empresa afectan a las actividades del cliente.

La cadena de valor permite una visión más profunda no sólo de los tipos de ventaja competitiva, sino también del papel del ámbito competitivo a la hora de conseguir ventaja competitiva. El ámbito es importante porque conforma la naturaleza de las actividades de una empresa, la forma en que se llevan a cabo y cómo se configura la cadena de valor.

El ámbito amplio puede generar ventaja competitiva si la empresa puede compartir actividades con varios segmentos sectoriales o incluso competir con sectores afines.

Una razón de que las empresas consigan ventaja competitiva es que eligen un ámbito diferente al de sus competidores, al centrarse en un segmento diferente, alterar la amplitud geográfica o combinar los productos de sectores afines.

2.1.4 ¿Cómo crear ventaja? Las empresas crean ventaja competitiva al percibir o descubrir nuevas y mejores formas de competir en un sector y trasladarlas al mercado, lo que en último extremo es un acto de innovación. La innovación se define en sentido general, a fin de incluir en ella tanto las mejoras en la tecnología, como los mejores métodos o formas de hacer las cosas. Puede manifestarse en cambios en los productos, procesos, nuevos enfoques de marketing, nuevas formas de distribución y nuevos conceptos de ámbito. Los innovadores no sólo responden a las posibilidades de cambio, sino que hacen que se produzcan con mayor rapidez. En la práctica, una gran parte de las innovaciones son más bien triviales y marginales más que radicales.

Según Michael Porter la creación de la ventaja depende más de una acumulación de pequeños golpes de ingenio y progresos que de importantes descubrimientos tecnológicos. Frecuentemente gira en torno a ideas que no son “nuevas” si no que nunca se habían perseguido con auténtico interés desde que alguien las concibió. También suelen derivarse del aprendizaje de la propia organización; precisan de inversiones para el desarrollo de técnicas y conocimientos y normalmente también para activos tangibles y esfuerzos de marketing.

La posibilidad de nuevas formas de competir suelen derivarse de alguna discontinuidad o cambio en la estructura del sector. Algunas veces, tales cambios han ofrecido durante mucho tiempo una oportunidad que ha pasado desapercibida. Las causas más habituales de innovaciones que derivan ventaja competitiva son las siguientes:

a. Nuevas Tecnologías. El cambio tecnológico puede crear nuevas posibilidades para el diseño de un producto, la forma de comercialarlo, producirlo o entregarlo y los servicios auxiliares que se prestan. Es el precursor más corriente de la innovación estratégica. Nacen nuevos sectores cuando el cambio tecnológico hace factible un nuevo producto.

b. Nuevas o cambiantes necesidades del comprador. La ventaja competitiva suele cambiarse o crearse cuando los compradores contraen nuevas necesidades o sus prioridades cambian significativamente. Los competidores establecidos de antemano pueden dejar de percibir las nuevas necesidades o ser incapaces de responder a ellas porque hacerlo exigiría una nueva cadena de valor.

c. La aparición de un nuevo segmento sectorial. La oportunidad de crear ventaja surge también cuando aparece un nuevo y distinto segmento en un sector, o a alguien se le ocurre la idea de reagrupar de una nueva forma los segmentos existentes. Comprenden no sólo nuevos segmentos de clientes, sino también nuevas formas de producir determinados elementos de la línea de productos o nuevas formas de llegar a determinados grupos de clientes.

d. Cambio en los costes o disponibilidad de los instrumentos. La ventaja competitiva cambia frecuentemente cuando se produce un cambio significativo en los costes absolutos o relativos de insumos

tales como mano de obra, materias primas, energía, transporte, comunicaciones, medios de comunicación o maquinaria.

e. Cambio en las disposiciones gubernamentales. Los ajustes en la naturaleza de las disposiciones gubernamentales en lo concerniente a aspectos tales como las normas de los productos, los controles medioambientales, las restricciones a la entrada y las barreras comerciales, son otros estímulos habituales para las innovaciones que a su vez dan como resultado la ventaja competitiva.

Estos desencadenantes dan como resultado la ventaja competitiva para aquellas compañías que pueden captar prontamente su significado y tomar medidas agresivas para exportarlos. Aquellos que fueron los pioneros bajo estas circunstancias consiguen ventajas tales como ser los primeros en cosechar economías de escala, reducir costes mediante el aprendizaje acumulado, asentar sus marcas y sus relaciones con los clientes sin competencia directa, elegir a su gusto los canales de distribución y conseguir los mejores lugares para sus instalaciones y las mejores fuentes de materias primas u otros insumos; así como también les ayuda a tener ventaja sobre todo con aquellos clientes que son más conservadores respecto al cambio de proveedores, como muchas veces sucede en el caso de los clientes guatemaltecos. Maniobrar tempranamente puede permitir que una empresa traduzca una innovación en ventajas de otras clases que puedan ser más sostenibles. La innovación en sí pueden que la copien, pero las otras ventajas competitivas suelen mantenerse.

2.1.5 La percepción y seguimiento de la innovación. Frecuentemente los innovadores son, de alguna manera, “intrusos” en el sector existente. La innovación puede proceder de una nueva empresa cuyo fundador tiene una formación no tradicional o que no fue debidamente apreciado en una empresa más antigua y asentada. O la capacidad innovadora puede llegar a una compañía existente de la mano de nuevos directores generales que sean nuevos en el sector y por tanto más capaces de percibir oportunidades y más decididos a perseguirlas. O la innovación puede producirse a medida que una compañía se diversifica, aportando nuevos recursos, técnicas o perspectivas a otro sector. O las innovaciones pueden llegar desde otra nación con diferentes circunstancias o formas de competir.

La innovación es el resultado de un esfuerzo poco común. La estrategia es la cruzada personal de un individuo o grupo. Como consecuencia, la innovación se deriva a veces de la presión, la necesidad o incluso la adversidad.

2.1.6 Mantenimiento de la ventaja. La sustentabilidad de la ventaja competitiva depende de tres condiciones. La primera es la fuente específica de la ventaja.<sup>7</sup> Hay una jerarquía de fuentes de ventaja competitiva en términos de sustentabilidad. Las materias primas baratas, son relativamente fáciles de imitar. Frecuentemente, los competidores pueden dar la replica a tales ventajas sólo con encontrar otro emplazamiento o fuente de suministro a bajo coste, o anularlas mediante la fabricación o aprovisionamiento en el mismo lugar.

---

<sup>7</sup> Michael Porter, La Ventaja Competitiva de las Naciones.(Buenos Aires: Editorial Vergara, 1991) p.85

Las ventajas de orden superior, tales como la tecnología de procesos propia de la empresa, la diferenciación de producto basada en productos o servicios singulares, la fama de la marca basada en esfuerzos de marketing acumulados, y las relaciones con los clientes protegidos por los altos costes que para éstos representaría el cambio de proveedor, son más duraderas. Estas están marcadas por unas cuantas características. La primera es que alcanzarlas requiere técnicas y capacidades más avanzadas, tales como personal especializado con una elevada formación, capacidad técnica interna y, frecuentemente, unas estrechas relaciones con los clientes líderes. La segunda, que las ventajas de orden superior normalmente dependen de un historial de inversiones y acumuladas instalaciones materiales y en aprendizaje, investigación y desarrollo o marketing frecuentemente bastantes arriesgadas.

Frecuentemente, ser quien da los primeros pasos significa que la empresa ha invertido durante más tiempo que sus competidores para crearlo.

Las ventajas más duraderas combinan las mayores inversiones acumuladas con una superioridad en la realización de las actividades en cuestión, lo que da a las ventajas un carácter dinámico. Las ventajas competitivas de orden superior no sólo son más sustentables, sino que suelen estar asociadas a niveles superiores de productividad.

El segundo determinante de la sustentabilidad es el número de diferentes fuentes de ventaja de que dispone una empresa.<sup>8</sup> Las empresas que cuentan con un extenso historial de liderazgo tienden a proliferar las ventajas a lo largo de la cadena del valor.

La tercera razón y más importante de que se mantenga la ventaja competitiva se basa en la mejora y el perfeccionamiento constantes. Con objeto de mantener su ventaja la empresa debe ser un blanco móvil y crear nuevas ventajas al menos tan de prisa como sus competidores puedan imitar las antiguas.<sup>9</sup>

Las empresas deben de realizar una serie de tareas para poder mantenerse a la vanguardia con respecto a las ventajas competitivas y de esta forma evitar ser imitados. La primera tarea es mejorar incesantemente la actuación de la empresa respecto a sus ventajas existentes. Esto hace que los competidores tropiecen con mayores dificultades para anularlas, salvo que alcancen unas tasas extraordinarias de mejora.

Mantener la ventaja exige cambios. Exige que la empresa explote las tendencias del sector, en lugar de desentenderse de ellas. También exige que la compañía invierta para bloquear las rutas por donde podría llegarle el ataque de la competencia.

---

<sup>8</sup> Ídem, p85

<sup>9</sup> Ídem, p85

Para mantener su posición, la empresa puede tener que destruir antiguas ventajas para crear otras nuevas, de orden superior. Según Michael Porter si las empresas dejan de dar este paso las empresas competidoras lo harán en lugar de ellas. Muchas veces la razón por la cual muchas de las empresas no hacen esto, es porque el cambio resulta extraordinariamente doloroso y difícil para cualquier organización que esté teniendo éxito.

La conducta necesaria para mantener la ventaja es, en muchos aspectos, un acto antinatural para las empresas asentadas. Las compañías que se las apañan para vencer la inercia y las barreras que se oponen al cambio y a la mejora de la ventaja son, en la mayoría de los casos, aquellas que se han visto estimuladas por la presión de la competencia, las exigencias de los clientes o las amenazas técnicas. La presión que induce a cambiar suele proceder del exterior en más casos que del interior de la propia empresa.

### 3. LA DINAMICA DE LA VENTAJA NACIONAL

La ventaja competitiva sostenida en un sector se deriva de la interacción autorreforzante de las ventajas en varias áreas, lo que crea un entorno que es difícil de reproducir por los competidores extranjeros. El sistema nacional es tan importante como las partes individuales de que se compone, o más.

Dos elementos –la rivalidad doméstica y la concentración geográfica del sector- tienen un poder esencialmente grande para transformar el diamante en un sistema; la rivalidad doméstica porque fomenta el perfeccionamiento de todo el diamante nacional y la concentración geográfica porque eleva y magnifica las interacciones dentro del diamante.

Una consecuencia del sistema de determinantes es que los sectores competitivos de una nación no están repartidos uniformemente en el ámbito de la economía, sino que están conectados en lo que Porter denomina agrupamientos que consisten en sectores conexos por enlaces de varias clases.

El funcionamiento e interacción de los determinantes permiten investigar la forma en que nacen y evolucionan los sectores competitivos y los agrupamientos de sectores, en un proceso en el que el papel de cada uno de los determinantes se desplaza y cambia. Igualmente brindan un marco para la comprensión de las razones que abonan el agotamiento y la extinción de sectores nacionales.

#### 3.1. RELACIONES ENTRE LOS DETERMINANTES

Los determinantes de la ventaja nacional se refuerzan entre sí y proliferan con el paso del tiempo para fomentar la ventaja competitiva en un sector. En realidad, cada determinante puede afectar a cada uno de los otros determinantes, aunque algunas interacciones son más fuertes e importantes que otras.

3.1.1. Pautas de la creación de los factores. Los tipos de factores que se crean en una nación se ven influenciados por otros determinantes, sobre todo aquellos tipos de factores más decisivos para la ventaja competitiva nacional.

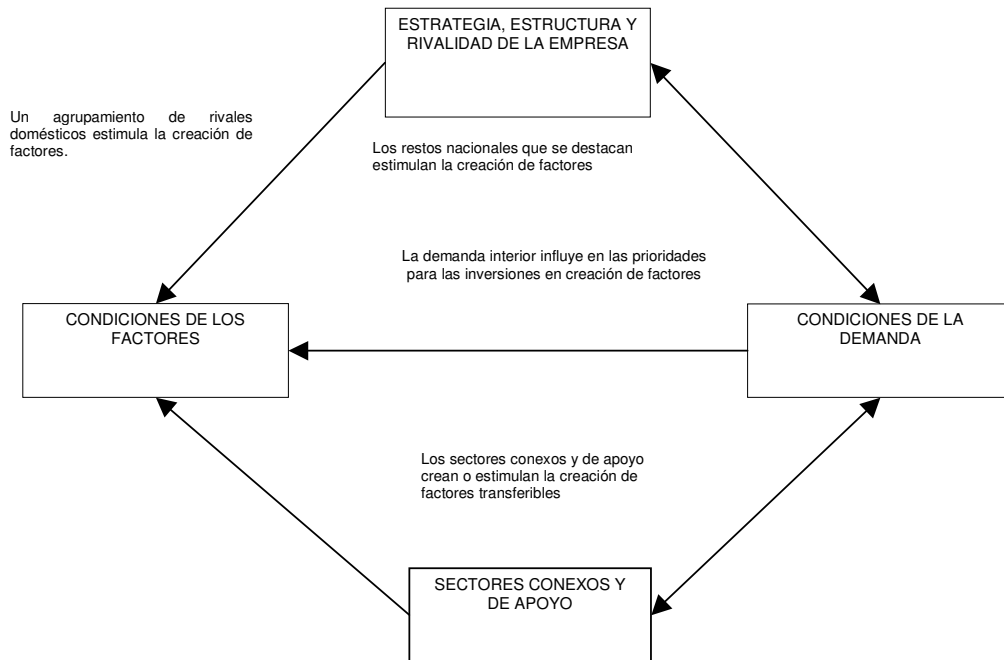
Lo que es importante para la ventaja competitiva son los mecanismos excepcionalmente eficaces para la creación y perfeccionamiento de los factores que sean avanzados y especializados, como un instituto de investigación de gran clase entrado en la tecnología de los materiales compuestos. Las inversiones en factores avanzados y especializados se rigen por pautas más complicadas.

¿Pero dónde se crean y perfeccionan los factores avanzados y especializados, dentro de una nación?<sup>10</sup> Los otros determinantes de la ventaja competitiva nacional tienen un papel importante, cuando no decisivo. La figura 5 presenta algunas de las influencias más importantes.

---

<sup>10</sup> Michael Porter, La Ventaja Competitiva de las Naciones.(Buenos Aires: Editorial Vergara, 1991) p.85

Figura 5. Influencia de la creación de los factores



Fuente: Michael Porter. La competitividad de las Naciones.

Unos cuantos competidores enzarzados en una competencia tenaz estimulan el rápido desarrollo de recursos humanos especializados, de tecnologías conexas, de conocimientos específicos del mercado y de la infraestructura especializada.

Un grupo de rivales domésticos estimula a quienes buscan trabajo a invertir parte de su tiempo y su dinero en la adquisición de las condiciones especializadas necesarias. La creación de factores será rápida en sectores que se consideren prestigiosos o prioridades nacionales, porque éstos atraen más la atención de los particulares, las instituciones y el Gobierno.

Una sola empresa grande puede causar algo de efecto en la creación de factores, sobre todo si ejerce una gran influencia económica en una ciudad o región. Sin embargo, un grupo de rivales suele provocar mayores estímulos por varias razones. La competencia entre rivales locales se traduce en esfuerzos por predisponer favorablemente y mantener relaciones provechosas con instituciones educativas y de investigación, así como con muchos otros proveedores de información de diferentes tipos. Esta competencia incrementará el ritmo de creación de factores. La presencia de bastantes competidores no solamente resalta la importancia y potencial del sector y hace que los particulares y las instituciones sean conscientes de su existencia, sino que también reduce el riesgo de las inversiones en la creación de instalaciones y técnicas especializadas.



Los rivales aminoran entre sí su poder de negociación en el aprovisionamiento de factores especializados y fomentan una oferta más amplia. La presencia de varios rivales domésticos puede elevar también el apoyo y el consenso políticos para las inversiones por parte del Gobierno destinadas a la creación de factores especializados.

La dotación de factores y el ritmo al que se crean también se ven moldeados por la presencia de sectores conexos y de apoyo. Tales sectores poseen o estimulan sus propios mecanismos para crear y perfeccionar los factores especializados.

Otra influencia sobre los tipos de factores en particular que se vayan a crear es la ejercida por las condiciones de la demanda. Cuando un producto genera un nivel desproporcionado de demanda, o cuando ésta es desacostumbradamente exigente o refinada, tiende a canalizar las inversiones privadas y públicas hacia la creación de factores conexos.

Las inversiones para la creación de factores experimentan un efecto acumulativo con el paso del tiempo. El papel de los otros determinantes al influir a las instituciones educativas, de investigación y de otros tipos ofrece un estímulo continuado y adicional para la creación de factores especializados.<sup>11</sup>

3.2.1. Influencias sobre la composición y tamaño de la demanda. Las condiciones de la demanda interior para un sector reflejan muchos atributos nacionales tales como población, clima, normas sociales y la combinación de otros sectores en la economía. Aun así, los otros determinantes también desempeñan un papel importante, tal como se representa en la figura 3.2. Tal vez la influencia más importante vuelva a ser la rivalidad doméstica.

La propia presencia de rivales competitivos locales potencia la notoriedad del sector. Se estimula la demanda primaria en el mercado interior. Y no sólo se incrementa la demanda interior, sino que la saturación se produce antes y da lugar a unos esfuerzos agresivos en pos de la internacionalización.

La intensa rivalidad doméstica no sólo estimula sino que *crea* demanda interior por medio de la innovación en los productos y en el marketing.

---

<sup>11</sup> Michael Porter, La Ventaja Competitiva de las Naciones.(Buenos Aires: Editorial Vergara, 1991) p.197

Figura 6. Influencia sobre las condiciones de la demanda interna



Fuente: Michael Porter. La Ventaja Competitiva de las Naciones.

La dinámica rivalidad doméstica mejora también la demanda interior. La presencia de un número de agresivos rivales locales coadyuda a la formación de los compradores locales, los hace más entendidos y también los hacen más exigentes porque llegan a acostumbrarse a recibir una desmedida atención.

La enérgica rivalidad doméstica también puede mejorar la demanda extranjera. Un grupo de rivales domésticos crea una imagen nacional en el sector. Los compradores extranjeros toman nota e incluyen a esa nación en su lista de fuentes potenciales de aprovisionamiento.

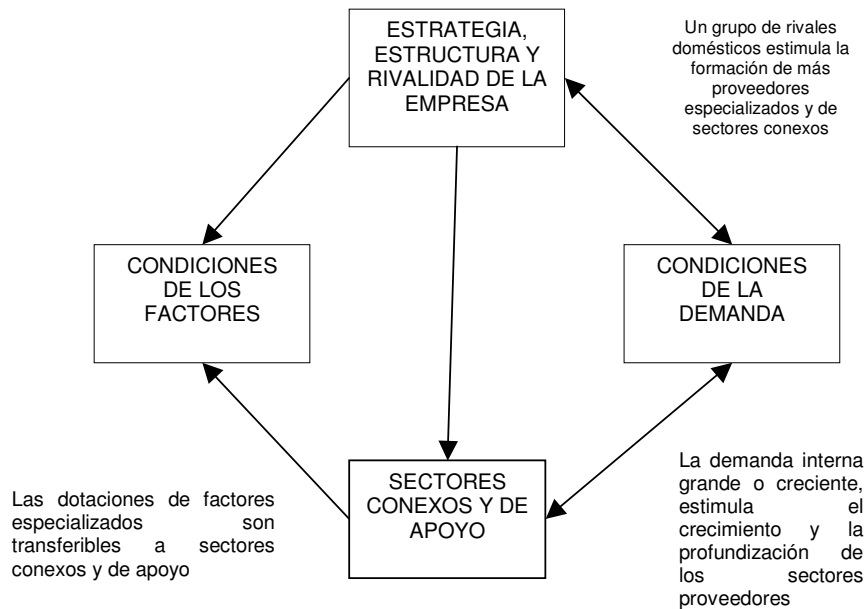
La presencia de sectores conexos y de apoyo que hayan alcanzado el éxito también puede mejorar la demanda internacional para los productos de un sector. Una forma es mediante la transferibilidad del prestigio.

Otra forma de que la competitividad en sectores conexos mejore las condiciones de la demanda es mediante el tirón de los productos complementarios.

La internacionalización de la demanda interior también se ve influenciada por las condiciones de los factores, sobre todo por los mecanismos refinados para la creación de factores vinculados en un sector en particular atraerá a empresas y estudiantes extranjeros que observarán y aprenderán.

3.3.1 El desarrollo de los sectores conexos y de apoyo. La presencia, amplitud y éxito internacional de los sectores conexos y de apoyo que se hallan en una nación se ve influenciada por otros determinantes. Algunas de las relaciones más importantes se muestran en la figura 7.

Figura 7. Influencia sobre el desarrollo de sectores conexos y de apoyo



Fuente: Michael Porter. La ventaja competitiva de las naciones.

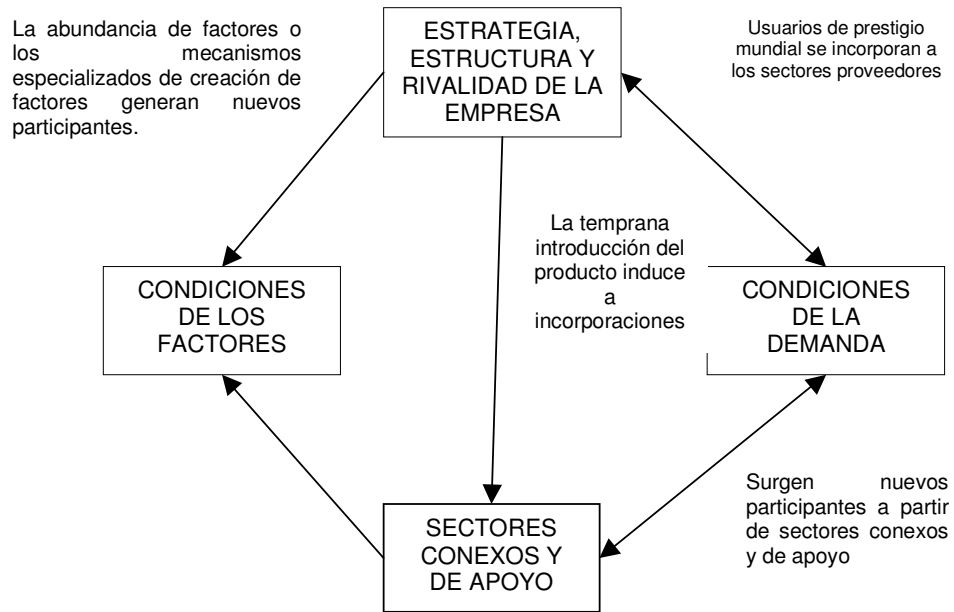
Las condiciones de los factores en un sector, sobre todo los mercados mismos de creación de factores, también pueden influir en el desarrollo de sectores conexos y de apoyo.

La activa rivalidad doméstica también lleva frecuentemente a la incorporación en los sectores conexos donde, en último extremo, acaso se ocupen posiciones internacionalmente destacadas.

3.1.4 Influencia de la Rivalidad Domestica. Otros determinantes influyen también en la estructura del sector doméstico. Particularmente importante es el papel de otros determinantes al afectar el número, capacitación y estrategias de los rivales domésticos como lo muestra la figura.

Las condiciones de la demanda potencian la rivalidad cuando los compradores domésticos exigentes buscan múltiples fuentes de aprovisionamiento y fomentan la incorporación de nuevos competidores.

Figura 8. Influencia sobre la rivalidad domestica.



Fuente: La ventaja competitiva de las naciones, Michael Porter

La nueva incorporación a un sector también se ve propiciada, directamente o indirectamente, por unas fuertes posiciones nacionales en sectores conexos o de apoyo. La incorporación de empresas arraigadas de sectores subsiguientes en la cadena hacia el consumo, o de sectores conexos, lo que frecuentemente se produce junto con la aparición de empresas de nueva creación, produce una estructura del sector doméstico que puede ser especialmente conductiva para la inversión y la innovación.

La incorporación de los proveedores a los sectores que les siguen en la cadena hacia el consumo ofrece un medio inmediato para la transmisión de información y técnicas, con lo que colabora a la clase de intercambio vertical que tan importantes es para la ventaja competitiva.

Un sector en desarrollo suele atraer la atención hacia sectores que están relacionados con él. La ventaja competitiva más interesante se produce a veces cuando convergen en un nuevo sector empresas recién incorporadas procedentes de un cierto número de diferentes sectores proveedores y conexas. De este modo entran en escena una diversidad de formas de competir, lo que frecuentemente hace florecer la innovación.

Una tercera influencia sobre la estructura doméstica es el papel de los mecanismos especializados para la creación de factores en la aparición de nuevos participantes normalmente empresas de nueva creación en un sector.

3.1.5 La Rivalidad doméstica y el diamante nacional. La rivalidad desempeña un papel directo en la estimulación de la mejora y la innovación. Su significado se ve resaltado porque la rivalidad es muy importante para estimular a las empresas a recoger los beneficios de otros determinantes, como pueden ser unos compradores exigentes o unos proveedores muy preparados.

La rivalidad doméstica produce el conocido efecto de derramamiento que beneficia a la nación de otras muchas e importantes formas que se resumen seguidamente:

- Estimulando la aparición de nuevos rivales mediante derivaciones.
- Creando y atrayendo factores.
- Mejorando y ampliando la demanda interior.
- Estimulando y perfeccionando a los sectores conexos y de apoyo.
- Canalizando la política gubernamental hacia enfoques más eficaces.

Los efectos más generalizados de la rivalidad doméstica están estrechamente relacionados con una antigua y frecuentemente desterrada noción de las ciencias económicas conocida como economías externas. Son estas unas economías que se producen fuera de la empresa en cuestión, pero dentro del grupo de empresas ubicadas en una localidad o nación.

Las economías externas no sólo benefician al sector nacional, sino que frecuentemente se propagan a los sectores conexos dentro de la nación y su fortaleza se ve potenciada por la proximidad geográfica.

### 3.2 LOS DETERMINANTES DE UN SISTEMA

Las naciones alcanzan el éxito en la competencia internacional cuando cuentan con ventajas en el diamante. Dado que los requisitos para alcanzar el éxito varían de unos a otros sectores y segmentos sectoriales y debido a que una dotación limitada de recursos imposibilita el éxito en todos los sectores, las naciones pueden disfrutar del dominio total en un sector y fracasar miserablemente en otro. Las naciones también pueden prosperar en un segmento sectorial y carecer de ventaja competitiva en otro.

El entorno nacional se hace más favorable para competir con el transcurso del tiempo, a medida que el diamante se reestructura.

No siempre es necesario que las ventajas se produzcan en todo el diamante para contar con ventaja competitiva en sectores sencillos o intensivos en recursos y en los segmentos normalizados de baja tecnología, de los sectores más avanzados.

Sin embargo, la ventaja competitiva en los sectores y en los segmentos sectoriales más avanzados rara vez se deriva de un solo determinante. Normalmente, las ventajas en varios determinantes se combinan para crear unas condiciones autoreforzantes con las que las empresas de una nación alcanzan el éxito internacional. Esto obedece a que la ventaja competitiva en los sectores avanzados depende fundamentalmente del ritmo de mejora e innovación.

También son importantes unas ventajas amplias en el diamante porque las interacciones entre los determinantes aportan nueva información, técnicas y nuevos participantes en la competencia sectorial, lo que lleva a un perfeccionamiento competitivo e innovación más rápidos.

Incluso en los segmentos y sectores más avanzados, una nación no necesita tener siempre ventajas en todos los determinantes para alcanzar el éxito internacional. Cuando una nación tiene una desventaja en un determinante, el éxito nacional refleja normalmente una ventaja excepcional en otros, y acaso, alguna forma de compensar la desventaja en el primero.

En las naciones pequeñas, la carencia de rivalidad doméstica puede compensarse a veces con la apertura a la competencia internacional y con estrategias mundiales con las que las empresas de esa nación pequeña se enfrenta a rivales extranjeros en muchos países.

Algunos de los determinantes de la ventaja nacional son privativos de un solo sector, como puedan ser la presencia de clientes entendidos para un producto o la existencia de unos sectores de apoyo y conexos en particular.

Aunque las fuentes de ventaja competitiva ampliamente aplicables son prometedoras para la éxito en bastantes sectores la condición de que la nación tenga una superioridad real, ninguna fuente de ventaja nacional es significativa por sí sola, en el ámbito global de una economía o incluso en sólo una parte de ella. Además, las características nacionales generalizadas rara vez son únicas y el acceso a ellas resulta más fácil a las empresas extranjeras con unas circunstancias locales más concretas, específicas de un sector.

3.2.1. Sustentabilidad. La ventaja se mantiene cuando sus fuentes se amplían y mejoran. Algunos determinantes ofrecen una base para que la ventaja sea más sustentable en algunos casos más que en otros.

En sentido más amplio, las condiciones que facilitan ventajas dinámicas<sup>12</sup> (una innovación más rápida, las ventajas del primero en hacer algo, las presiones para mejorar) son más importantes que aquellas que confieren ventajas estáticas (tales como costes de los factores y un gran mercado interior). De aquí se deduce claramente que la composición de la demanda frecuentemente es más importante que el propio tamaño de ella, mientras que la intensidad de la rivalidad doméstica es más importante que el hecho de que la empresa tenga perspectivas de internacionalización.

Mientras que las desventajas en uno o dos de los determinantes no impiden necesariamente que una nación adquiera ventaja competitiva, la ventaja competitiva más consistente tiende notabilísimamente a asociarse con la ventaja extendida y autorreforzante por y en muchos determinantes.

El papel importante de la interacción entre los determinantes se traduce en que la probabilidad de alcanzar y mantener ventaja en un sector depende en parte de la eficacia con que operen en la nación las interacciones. Las naciones tienen éxito en aquellos sectores donde trabajan particularmente bien.

La eficacia de estas interacciones depende en parte de otros determinantes tales como la capacidad de formación de nuevas empresas. También depende de la fluidez y sensibilidad de las instituciones, los particulares y las empresas de la nación que guardan relación con un sector en particular.

### 3.3 EL AGRUPAMIENTO DE SECTORES COMPETITIVOS

Los sectores competitivos de una nación no se repartirán uniformemente por toda su economía. La naturaleza sistémica del diamante propicia el agrupamiento de los sectores competitivos de una nación. Normalmente los sectores de más éxito de una nación suelen estar vinculados mediante relaciones verticales (comprador/proveedor) u horizontales (clientes, tecnologías y/o canales comunes).

Los modelos de ventaja competitiva nacional de cada una de las naciones presenta un amplio agrupamiento. El fenómeno del agrupamiento de sectores es tan importante que parece ser una característica fundamental de las economías nacionales avanzadas.

Las razones del agrupamiento se derivan directamente de los determinantes de la ventaja nacional y son una manifestación de su carácter sistémico. Un sector competitivo ayuda a crear otro dentro de un proceso mutuamente reforzante. Tal sector suele ser, a veces, el comprador más entendido de los productos y servicios de que depende. Su presencia en una nación llega a ser importante para el desarrollo de la ventaja competitiva en los sectores proveedores.

---

<sup>12</sup> Michael Porter, La Ventaja Competitiva de las Naciones.(Buenos Aires: Editorial Vergara, 1991) p.206

Los sectores proveedores competitivos de una nación también ayudan a fomentar la existencia de sectores mundialmente destacados en la etapas subsiguientes del ciclo productivo.

Un sector internacionalmente competitivo crea también nuevos sectores conexos, mediante la facilitación de un acceso cómodo a técnicas transferibles, mediante incorporaciones de empresas existentes a sectores conexos, o estimulando la incorporación indirecta mediante las derivaciones. La rivalidad agresiva en un sector tiende a propagarse a otros del agrupamiento, mediante el ejercicio del poder de negociación, de las derivaciones y de las diversificaciones conexas por parte de empresas establecidas. Las incorporaciones del agrupamiento estimula el perfeccionamiento al promover la diversidad en los enfoques de investigación y desarrollo y facilitar los medios para la introducción de nuevas estrategias y técnicas.

El agrupamiento se convierte en un vehículo para mantener la diversidad y superar el enfoque interiorizado, la inercia, la inflexibilidad y la acomodación entre rivales que bloquea el perfeccionamiento competitivo y las nuevas incorporaciones. Este representa más que la suma de sus partes. Tiene tendencia a crecer a medida que un sector competitivo engendra otro. Las orientaciones que tome la expansión dependerán de los procesos de formación de agrupamientos que más prevalezcan en la nación.

A medida que se desarrollan los agrupamientos, los recursos de la economía fluyen hacia ellos y se apartan de los sectores aislados que no pueden aplicar los recursos de forma tan productiva. Y a medida que se hace mayor el número de sectores expuestos a la competencia internacional, tanto más acusado será el movimiento hacia el agrupamiento de la economía.

Se puede afirmar que la ventaja competitiva nacional reside tanto en el nivel del agrupamiento como en el de los sectores por separado. Esto entraña importantes implicaciones para la política gubernamental y la estrategia empresarial.

**3.3.1 INTERCAMBIOS DENTRO DE LOS AGRUPAMIENTOS.** Cimentando el funcionamiento del diamante nacional y el fenómeno del agrupamiento está el cambio y flujo de información respecto a necesidades, técnicas y tecnologías entre compradores, proveedores y sectores conexos. Cuando tal intercambio se produce al mismo tiempo se mantiene una activa rivalidad en cada sector por separado, las condiciones para la ventaja competitiva alcanzan su grado más fértil.

Las naciones consiguen una importante ventaja nacional cuando los atributos naciones propician el intercambio dentro del agrupamiento. Los mecanismos que facilitan este intercambio son condiciones que ayudan al fácil flujo de información, o que desbloquean la información y facilitan la coordinación al crear confianza y mitigar las diferencias que se aprecien en los intereses económicos entre empresas horizontal o verticalmente vinculadas.



### 3.4 EL PAPEL DE LA CONCENTRACION GEOGRAFICA

Los competidores que forman muchos de los sectores de éxito internacional, e incluso agrupamientos completo de sectores, se ubican frecuentemente en una sola ciudad o región de una nación.

La concentración geográfica de las empresas en sectores que han alcanzado el éxito internacional se produce frecuentemente debido a la influencia de cada uno de los determinantes del diamante y a su mutuo reforzamiento que se ven potenciados por la estrecha proximidad geográfica dentro de la nación. Una concentración de rivales, clientes y proveedores fomentará la eficacia y la especialización. Sin embargo, más importante es la influencia de la concentración geográfica en la mejora e innovación. Esta también se ve propiciada por el proceso de incorporación.

Las derivaciones tienden a ubicarse cerca de la compañía de la que proceden, porque los emprendedores que la ponen en marcha no sólo viven allí, sino que también allí tienen relaciones consolidadas. La incorporación a un sector procedente de los sectores proveedores, usuarios o afines también suele producirse en la misma zona.

La proximidad aproxima la rapidez del flujo de información dentro del sector nacional y el ritmo al que se propagan las innovaciones.

El proceso de agrupamiento y el intercambio entre sectores del agrupamiento funciona igualmente de la mejor manera cuando los sectores participantes están geográficamente concentrados.

Consecuentemente la proximidad eleva a la condición de auténtico sistema a las influencias del diamante, que de otro modo actuarían por separado. La concentración geográfica lleva consigo algunos riesgos a largo plazo, no obstante; especialmente si la mayoría de los compradores, proveedores y rivales no operan a escala internacional.

#### 3.4.1 La ventaja competitiva de ciudades y regiones.

Las razones de que una ciudad o región en particular alcance el éxito en un sector en particular quedan comprendidas dentro de las mismas consideraciones que se incorporan en el diamante.

Los efectos de la ubicación son potentes aunque las diferencias culturales, políticas o de costes sean pequeñas entre unas y otras localizaciones.

Muchos de los determinantes de la ventaja competitiva son más similares dentro de una nación que entre una y otras naciones. Los valores y normas sociales y políticos están arraigados en las naciones y cuesta mucho tiempo hacerlos cambiar. No obstante, es la combinación de las condiciones nacionales o intensamente locales lo que fomenta la ventaja competitiva.

### 3.5 GENESIS Y EVOLUCIÓN DE SU SECTOR COMPETITIVO

Aunque la ventaja nacional sostenida en un sector es reflejo de un diamante que funciona bien, todo el sistema no suele estar operativo desde el principio. Una ventaja en un solo determinante suele aportar frecuentemente el ímpetu inicial para la formación de un sector en una nación, no infrecuentemente en torno a una sola empresa. La casualidad suele desempeñar a veces un papel muy importante.

En la práctica, la formación de un sector local normalmente se desencadena por uno de entre tres determinantes. Una ventaja inicial en los factores de producción aporta frecuentemente la semilla de un sector internacionalmente competitivo o de un sector predecesor en el agrupamiento.

En los sectores más avanzados, los primeros competidores pueden surgir de mecanismos especializados de creación de factores.

Los cimientos de los sectores competitivos se encuentran también en los sectores conexos y de apoyo.

Las condiciones de la demanda brindan otra base de partida bastante común para un sector competitivo. Una demanda local sustancial o distintiva es un temprano estímulo para la formación de empresas locales.

En las naciones en vías de desarrollo, la génesis de los sectores más competitivos son las condiciones de los factores básicos o una demanda local excepcionalmente fuerte. En las naciones más avanzadas, las fuentes de formación de sectores son más numerosas.

La capacidad de un cimiento inicial de cualquier fuente para dar como fruto un sector competitivo en una nación irá en función de que ya existan ventajas en otros determinantes, o de que, al menos, puedan crearse. Para ir más allá de este período inicial de formación del sector, casi siempre hace falta la presencia de rivalidad doméstica.

La rivalidad motiva a las empresas a ir más allá de la ventaja inicial que indujo a la formación del sector e iniciar el proceso de perfeccionamiento.

Para mantener la ventaja, las bases de la nación para la ventaja en el sector deben ampliarse y acumularse, normalmente, sobre todo cuando la ventaja inicial se produce en los factores básicos de producción.

Al desarrollarse las ventajas en diversas partes del diamante y sobre todo al empezar a tener lugar y acumularse los reforzamientos dentro del diamante, un sector nacional puede alcanzar ritmos notables de mejor e innovación durante un período de años o incluso de décadas.

Las naciones consiguen frecuentemente su ventaja inicial en uno o dos de los segmentos de un sector. Si una ventaja inicial en los factores ha dado lugar al nacimiento del sector, el segmento temprano frecuentemente es sensible al precio. La mejora de la ventaja competitiva requiere que las empresas compitan en segmentos más avanzados. La capacidad de hacerlo así depende de la ampliación de las bases de la ventaja nacional para dar lugar a cosas tales como ventajas en la demanda, presencia de avanzados sectores proveedores y conexos, y desarrollo de mecanismos especializados de creación de factores.

La casualidad interviene a veces en ayuda de la aceleración del proceso en cuya virtud un sector se perfecciona y penetra mercados internacionales.

Debe quedar bien claro que la base para que una nación consiga ventaja competitiva en un sector puede desplazarse alrededor del diamante, a medida que evoluciona el sector, variando y frecuentemente acumulándose.

### 3.5.1 El desarrollo de los agrupamientos.

Las vías por las que habitualmente emergen los agrupamientos son diferentes en diferentes naciones y varían en función de los tipos de empresa presentes en la economía, entre otras consideraciones.

La formación de agrupamientos aumenta las vacaciones de progreso en determinados sectores. El mutuo reforzamiento dentro de los agrupamientos lleva también a oleadas de innovación (y a posición competitiva internacional) en sectores completos de una economía nacional.

A medida que un sector madura y se detiene el ritmo de innovación, el determinante operativo de la ventaja competitiva puede volver a revertir hacia los costes de los factores básicos. No obstante, el inicio de las desventajas de los factores, si no son selectivas, deben desencadenar el perfeccionamiento. La posición nacional en el sector puede contraerse, pero puede mantenerse en los segmentos más avanzados, siempre que la rivalidad sea saludable.

Mientras que la movilidad de la tecnología puede acortar el período hasta que se produzca la imitación, las empresas que se nutren de tecnología en otras naciones siempre están una generación rezagadas. Además, la capacidad de utilización de tecnología es lo que lleva a la ventaja, no el mero acceso. La capacidad de ampliar y mejorar la tecnología importada se ve fuertemente influida por el diamante nacional. La ventaja competitiva es cada vez más una función no de los factores, sino de la capacidad para crear y aplicar conocimientos y tecnologías a la competencia sectorial.

### 3.6 LA PERDIDA DE VENTAJA NACIONAL

A medida que evolucionan los sectores, las empresas de una nación corren el riesgo de perder una parte o el todo de su ventaja competitiva. La capacidad de las empresas de una nación para adaptarse con éxito a los cambios del sector es una función del diamante nacional.

Las desventajas en los factores que no pueden superarse mediante la innovación pueden compensarse mediante la dispersión de las actividades de la cadena de valor hacia otros países.

No obstante, la ventaja competitiva en un sector se habrá perdido cuando las condiciones presentes en un diamante nacional dejen de soportar y estimular la inversión y la innovación para equipararse a la estructura evolutiva del sector.

Algunas de las razones más importantes del deterioro de la ventaja son las siguientes:

- Deterioro de las condiciones de los factores. Las condiciones de los factores pueden deteriorarse por una diversidad de razones. Entre las más perturbadoras está el que la nación se retrase en el ritmo de creación y perfeccionamiento de los factores. La pérdida de ventaja en algunos segmentos e incluso sectores es, no obstante, inevitable, porque las mejoras y la innovación no siempre pueden contrarrestar los incrementos en los costes. Cuando las empresas de una nación hacen pocos esfuerzos para mejorar su posición competitiva, la pérdida de ventajas será rápida y se plantearán serias dudas respecto a la salud a largo plazo de la economía.
- Disparidad entre las necesidades locales y la demanda mundial. La ventaja competitiva se verá seriamente amenazada si las condiciones de la demanda interior empiezan a apartarse de las que prevalezcan en otras naciones avanzadas.
- Los compradores locales se duermen en los laureles. Las empresas de una nación se enfrentarán a graves dificultades para mantener su ventaja si los compradores extranjeros llegan a ser más entendidos y exigentes que los compradores domésticos. Sea cual fuera la causa, la pérdida de presión de los clientes locales innovadores hace difícil que las empresas de una nación ganen la carrera de la innovación a sus rivales extranjeros.
- El cambio tecnológico lleva a apremiantes desventajas en factores especializados o a la necesidad de nuevos sectores de apoyo de los que se carece. El cambio tecnológico suele ser frecuentemente el desencadenante de cambios en la ventaja competitiva nacional porque puede anular antiguas ventajas competitivas y crear la necesidad de otras nuevas. Las empresas de otras naciones pueden conseguir ventaja competitiva antes que tenga lugar el reajuste.
- Las metas limitan el ritmo de inversión. Si las metas de un sector nacional son incongruentes con unas inversiones sostenidas, se perderá la ventaja competitiva frente a sectores nacionales que estén más deseosos de invertir o mejor capacitados para hacerlo.
- Las empresas pierden la flexibilidad para adaptarse. Aunque las empresas de una nación sepan de qué manera han de cambiar para mantener la ventaja competitiva, pueden perderlas si hay

barreras que dificulten o impidan la adaptación. Frecuentemente estas barreras son internas. La innovación es rentable en muchos sectores pero las empresas se desaniman ante el coste a corto plazo, o la interrupción motivada por la sustitución de sus actuales activos.

- La rivalidad doméstica decae. Una de las causas más comunes y frecuentemente la más alta, de la pérdida de ventaja nacional, es el decaimiento de la rivalidad doméstica, puesto que con ella se suele perder la presión para mejorar y adaptarse.

### 3.6.1 El proceso del declive.

Un cierto impulso rige la pérdida de ventaja competitiva que refleja el impulso positivo. Una vez iniciado el declive, no obstante resulta difícil de detener debido a que el mutuo refuerzo del diamante trabaja en sentido contrario.

La pérdida de ventaja competitiva puede ocurrir rápidamente si se produce un cambio tecnológico importante o una variación significativamente en las necesidades de los compradores.

Recuperar la posición en un sector donde la pérdida de ventaja haya adquirido impulso es algo que, resulta extraordinariamente raro. El declive puede verse detenido si se pasa a los segmentos menos expuestos o si se instaura una protección al comercio.

El gobierno puede ayudar perfectamente a que los recursos fluyan al exterior de un sector. Sin embargo, hay pocas probabilidades de que la conservación de las empresas y de la capacidad conduzca a un cambio radical de situación.

3.6.1.1. El agrupamiento insular. La complacencia y un enfoque introvertido son, frecuentemente la explicación de que las naciones pierdan su ventaja competitiva. La carencia de presión y de reto hace que las empresas dejen de buscar e interpretar constantemente las nuevas necesidades de los compradores, las nuevas tecnologías y los nuevos procesos.

El agrupamiento en si, sobre todo en caso de estar geográficamente concentrado, puede contener las semillas de su propia extinción. Si decae la rivalidad y los compradores domésticos se hacen flexibles o pierden su interés por mantenerse al día, hay bastantes probabilidades que el agrupamiento local se torne insular y acabe por ser un sistema cerrado y de orientación introvertida. El problema se aumenta si la mayoría de las empresas carecen de actividades internacionales significativas y sus relaciones comerciales fundamentales tienen lugar entre ellas mismas.

3.6.1.2. Desintegración del agrupamiento. La pérdida de ventaja competitiva nacional en un sector importante crea fuerzas que pueden erosionar las ventajas en otros sectores del agrupamiento. La complacencia se difunde de un sector a otro. La pérdida de ventaja competitiva en un sector reduce la cantidad y refinamiento de la demanda para los sectores que le aprovisionan. Por el contrario, la pérdida

de ventaja competitiva en los sectores proveedores locales disminuye el flujo de tecnología de vanguardia, de información y de estímulos para los sectores que apoyan.

Aquellos sectores del agrupamiento que tengan la rivalidad más fuerte y la proyección y parque de clientes más mundiales, tendrán las mayores posibilidades de evitar el efecto del dominó, porque sus contactos con compradores o proveedores extranjeros puede sustituir o compensar parcialmente un entorno nacional.

### 3.7. UNA PERSPECTIVA DEL DIAMANTE

Los sectores internacionalmente competitivos son aquellos cuyas empresas tienen capacidad y voluntad de mejorar e innovar con objeto de crear y mantener una ventaja competitiva.

Conseguir ventaja exige en primer lugar un nuevo enfoque en la forma de competir, tanto si se trata de detectar y luego de explotar una ventaja en los factores, descubrir un segmento que no esté bien servido, crear unas características nuevas para el producto, como de cambiar el proceso mediante el cual se fabrica un producto. Mantener la ventaja requiere mejoras e innovaciones para ampliar y perfeccionar las fuentes mediante los adelantos en el producto, el proceso de producción, los métodos de comercialización y el servicio.

Los determinantes del diamante y las interacciones entre ellos crean las fuerzas que moldean la probabilidad, orientación y velocidad de mejora e innovación de las empresas de una nación integradas en un sector. Ellos aclaran las condiciones que despiertan el interés de las empresas para hacer inversiones sostenidas.

La disponibilidad e interpretación de la información son cruciales para el proceso de conseguir ventaja competitiva; a este respecto el diamante capta algunos de los aspectos más sobresalientes. La ventaja competitiva nacional se deriva de las condiciones existentes en una nación que orientan, canalizan o conducen a sus empresas a la percepción de oportunidades para la mejor e innovación y al temprano movimiento en las direcciones adecuadas para capitalizar todo ello. Esto puede significar concentrarse primero en la variedad de producto que más demanda tenga, buscar innovaciones en el proceso que hagan de él, el mejor de los existentes o suministrar a un segmento del mercado lo que otros hayan pasado por alto. Las naciones alcanzan el éxito en sectores en los que el entorno nacional ayuda a las empresas locales a detectar las oportunidades con mayor claridad y a prever con mayor fiabilidad el futuro.

La ventaja competitiva emerge como consecuencia de los retos y de la adversidad, y muy raramente de la vida plácida. Las desventajas selectivas en los factores, los compradores locales muy poderosos, las necesidades locales muy estrictas, la temprana saturación, los proveedores bien capacitados y con proyección internacional y una intensa rivalidad local pueden ser esenciales para crear y mantener la ventaja. La presión y la adversidad son poderosos motivadores para el cambio y la innovación.

El diamante es una herramienta para predecir la futura evolución del sector. Una nación tiene buenas perspectivas para conseguir ventaja competitiva si los determinantes subyacentes son favorables o pueden desarrollarse. Las naciones pierden la ventaja, por ejemplo si los compradores domésticos han perdido su interés por mantenerse al día, la demanda se está apartando de las necesidades mundiales, el cambio tecnológico está sacando a luz la carencia de sectores proveedores, las instituciones para la creación de factores no ofrecen formación en técnicas pertinentes, etc. Aunque los acontecimientos fortuitos impredecibles también son importantes para el desarrollo del sector, el diamante influye en las probabilidades de que ocurran en una nación. Y lo que es más importante, el diamante permite hacer predicciones a propósito de si los acontecimientos fortuitos darán como resultado un sector competitivo.

## 4. PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

El perfeccionamiento en una economía es el avance hacia fuentes de ventaja competitiva más evolucionada y hacia posiciones en segmentos y sectores de mayor productividad. Tal proceso sirve de base para un rápido crecimiento de la productividad general.

### 4.1 DESARROLLO ECONOMICO

La prosperidad económica depende de la productividad que se extraiga de los recursos. El nivel y el crecimiento de la productividad son función de la gama de sectores y segmentos sectoriales en que las empresas de un país pueden competir con éxito, y de la naturaleza de las ventajas competitivas que a lo largo del tiempo se consiguen en ellos. Las economías progresan mediante el perfeccionamiento de sus posiciones competitivas, lo que se consigue obteniendo ventajas competitivas de nivel superior en los sectores que ya existen y desarrollando la capacidad para competir con éxito en nuevos sectores y segmentos de alta productividad.

Los sectores de un país o bien se perfeccionan y amplían sus ventajas competitivas o bien que se queden rezagados. El reforzamiento mutuo de los sectores dentro de los agrupamientos supone que el proceso de perfeccionamiento tiende a propagarse. Conseguir una ventaja competitiva de orden superior en un sector siempre ayuda a mejorar los otros sectores. Parte esencial de perfeccionamiento es la pérdida de posiciones en segmentos sensibles al precio en productos que requieran una tecnología y unas capacitaciones poco avanzadas.

El proceso también funciona en sentido inverso. La incapacidad para mejorar e innovar suficientemente de prisa para mantener la posición en sectores y segmentos avanzados puede debilitar la posición en otros.

La capacidad de perfeccionar una economía depende mucho de la posición de las empresas del país en la porción de la economía expuesta a la competencia internacional. Contiene buena parte de los sectores y de los segmentos sectoriales en los que existe potencial para lograr unos altos y crecientes niveles de productividad.

### 4.2 FASES DEL DESARROLLO COMPETITIVO

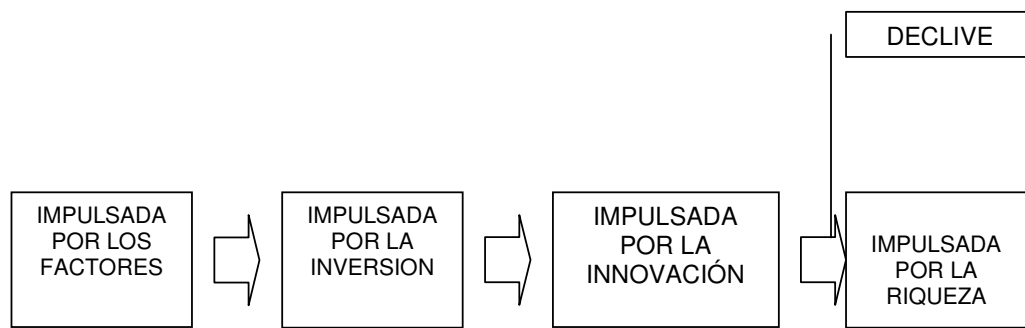
Las economías nacionales muestran diversas fases de desarrollo competitivo que reflejan las fuentes de ventaja de las empresas de un país en la competencia internacional y la naturaleza y extensión de los sectores y agrupamientos que tienen éxito internacional. Las fases determinan la posición de un país en los sectores sujetos a competencia internacional, a pesar de que también reflejan el estado de la competencia en muchos sectores exclusivamente interiores.



A pesar de la disparidad de la mayoría de las economías, se puede identificar un modelo predominante o destacado en la naturaleza de la ventaja competitiva de las empresas de un país en un momento determinado. EL modelo se refleja en los sectores y los segmentos en los que las empresas del país pueden competir con éxito así como en las estrategias que emplean. Esto se debe a que el estado del diamante o determinantes de la ventaja nacional es similar en diversos sectores de un País, aun cuando las condiciones específicas de cada sector sean únicas.

La teoría de Michael Porter<sup>13</sup> da a entender cuatro etapas del desarrollo competitivo nacional perfectamente diferenciadas: impulsada por los factores, impulsada por la inversión, por la innovación e impulsada por la riqueza. Se muestra esquemáticamente en la siguiente figura:

Figura 9. Cuatro etapas del desarrollo competitivo nacional



Fuente: La competitividad de las Naciones, Michael Porter.

Las tres primeras fases suponen la mejora progresiva de las ventajas competitivas y normalmente van unidas a un progresivo aumento de la prosperidad económica. En la cuarta fase se da una relativa inacción y con el paso del tiempo, un declive. Estas fases, no dejan de ser un medio de comprender la forma en que se desarrollan las economías, los problemas característicos a que se enfrentan las empresas de un país en los diferentes momentos y las fuerzas que impulsan el progreso de la economía o que hacen que decaiga.

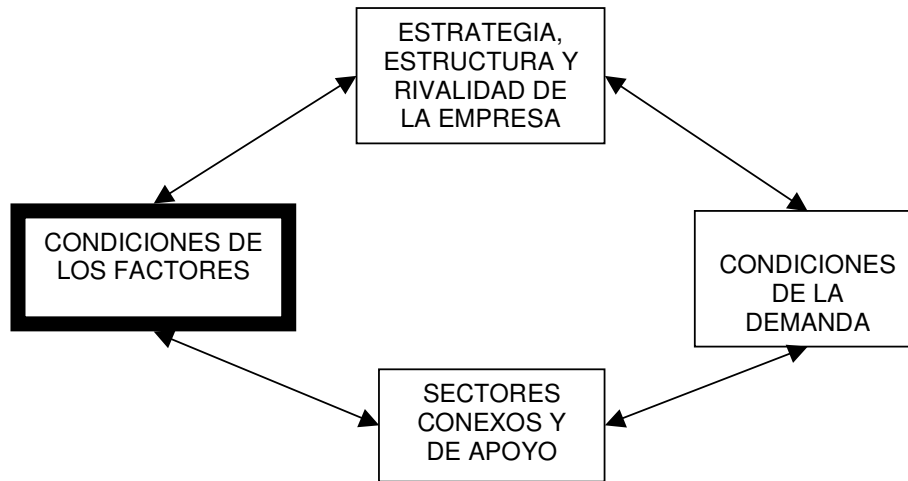
#### 4.2.1 Impulsada por los Factores.

En los países que están en esta fase inicial, prácticamente todos los sectores con éxito internacional basan su ventaja de manera casi exclusiva en los factores básicos de producción.

<sup>13</sup> Michael Porter, La Ventaja Competitiva de las Naciones.(Buenos Aires: Editorial Vergara, 1991) p.206

En el diamante solamente las condiciones de los factores son una ventaja. Esta fuente de ventaja competitiva limita acusadamente la gama de sectores y de segmentos sectoriales en los que las empresas del país pueden competir con éxito en términos internacionales.

Figura 10. La Economía impulsada por los Factores.



Fuente: Fuente: La competitividad de las Naciones, Michael Porter

Muy pocas de las empresas de un país que este en esta fase tiene contacto directo con los consumidores finales. Las empresas extranjeras proporcionan los principales medios de acceso a los mercados extranjeros. La demanda interior de los productos para la exportación puede ser muy escasa o incluso inexistente.

En esta fase, la economía es sensible a los ciclos económicos mundiales y a los tipos de cambio, que inciden en la demanda y en los precios relativos. También es vulnerable a las pérdidas de ventaja en los factores en relación a otros países y al rápidamente cambiante liderazgo en los sectores.

La fase impulsada por los factores ha caracterizado prácticamente a todos los países en algún momento de la historia. Casi todos los países en vías de desarrollo se encuentran en esta fase, como es el caso de Guatemala, puesto que son por lo general economías de planificación central.

Pocos países pasan de la fase impulsada por los factores. La combinación de sectores orientados al mercado interior en una economía impulsada por los factores puede ampliarse a lo largo del tiempo

como sustitución de las importaciones, lo que casi siempre es resultado de proteger el mercado interior de la competencia extranjera.

#### 4.2.2. Impulsada por la inversión.

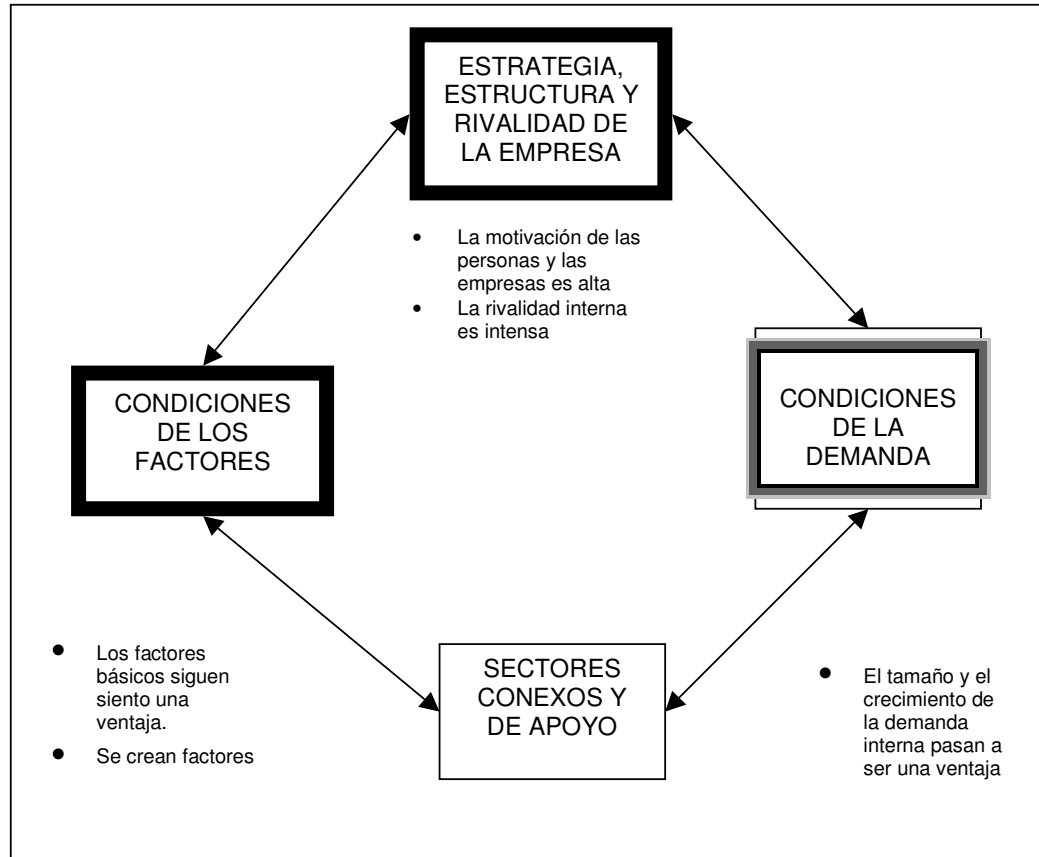
En esta fase, la ventaja competitiva nacional se basa en la disposición y la capacidad del país y de sus empresas para invertir agresivamente. Las empresas invierten para construir instalaciones modernas, eficaces y casi siempre de gran tamaño, equipadas con la mejor tecnología disponible en el mercado mundial. También invierten para conseguir tecnología extranjera de productos o de procesos más complejos mediante licencias, empresas mixtas u otros medios, lo que permite competir en sectores y segmentos sectoriales más refinados.

En esta fase, la tecnología y los métodos los extranjeros no solamente se aplican, sino que se trabaja en ellos para mejorarlos. La capacidad de la industria del país para absorber y mejorar la tecnología extranjera es esencial para alcanzar la fase impulsada por la inversión, y es una crucial diferencia ente las fases impulsadas por los factores e impulsada por la inversión.

Los países, sus ciudadanos y sus empresas, en una economía impulsada por la inversión, invierte para hacer que los factores pasen de ser básicos a ser avanzados y para crear una infraestructura moderna.

En esta etapa las ventajas competitivas se consiguen a partir de la mejora de las condiciones de los factores, así como de la estrategia, estructura y rivalidad que adopten las empresas. La capacidad y la voluntad de invertir es la principal ventaja, en vez de la posibilidad de ofrecer productos exclusivos o de fabricar con procesos exclusivos. En esta fase, las empresas aún compiten en segmentos de los mercados relativamente comunes y sensibles al precio, y los diseños de los productos casi siempre reflejan las necesidades de los mercados extranjeros.

Figura 11. La economía Impulsada por la Inversión.



Fuente: Michael Porter. La Competitividad de las Naciones.

La demanda interior en esta etapa es esencialmente poco refinada, porque el nivel de vida es modesto, aunque esté mejorando, y porque solamente existe una pequeña base de empresas industriales avanzadas, que todavía están en fase de aparición.

Sin embargo, los sectores en que es más probable que alcance el éxito un país en la etapa interior es relativamente importante, debido a las circunstancias locales o en los que las necesidades del mercado interior están principalmente orientadas hacia segmentos a los que en otros países no se les haga caso. Éste es el motivo del sombreado parcial en las condiciones de la demanda de la gráfica presentada con anterioridad.

Por regla general, en un país que se encuentre en esta fase, los sectores conexos y de apoyo están subdesarrollados. La producción se basa, de manera prácticamente exclusiva, en la tecnología extranjera,

en el equipamiento extranjero e incluso en los componentes extranjeros. Como resultado, la tecnología de proceso es moderna pero esta por detrás de la de los líderes mundiales, y la dependencia de los proveedores condiciona el ritmo de las innovaciones.

La vía a la ventaja competitiva impulsada por la inversión solamente es posible en determinados tipos de sectores: aquellos que cuenten con unas importantes economías de escala y exigencias de capital pero en los que el coste de la mano de obra sigue siendo un elemento importante, los productos están estandarizados, el servicio es un componente poco importante, la tecnología es fácilmente transferible y en los que hay multitud de fuentes de tecnología de proceso y productos.

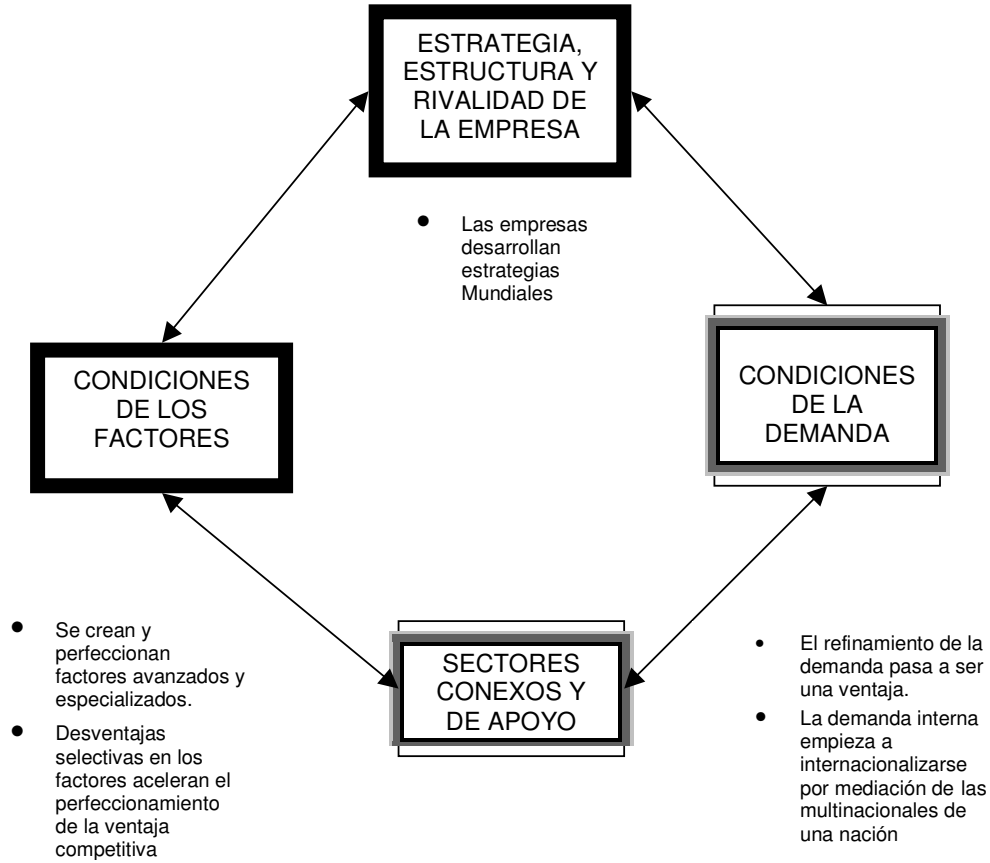
La etapa impulsada por la inversión se caracteriza por los rápidos aumentos de empleo y por el aumento de los costes de los factores y de los salarios. Empieza la pérdida de posición en los sectores y segmentos sensibles al precio. La economía se hace menos vulnerable a las crisis mundiales y a las variaciones en las cotizaciones de las monedas que lo que era en la etapa impulsada por los factores, pero sigue siendo frágil.

#### 4.2.3. Impulsada por la innovación.

En la fase de innovación, entre en juego todo el diamante en una amplia gama de sectores. Como se muestra en la Figura 4.4 todos los determinantes están en funcionamiento y sus interacciones son muy intensas.

El conjunto de sectores y segmentos en los que las empresas de país pueden competir con éxito se amplía y se perfecciona. La demanda de consumo se hace cada vez más entendida gracias a unas crecientes rentas personales, a unos niveles superiores de educación, al creciente deseo de comodidad y al vigorizante papel de la rivalidad interior.

Figura 12. La economía impulsada por la innovación.



Fuente: Michael Porter. La competitividad de las Naciones.

Esta fase se denomina impulsada por la innovación porque las empresas no solamente adquieren y mejoran tecnología y métodos de otros países, sino que los crean.

Las empresas en una economía impulsada por la innovación compiten internacionalmente en más segmentos sectoriales diferenciados. Los segmentos menos avanzados, sensibles al precio, se van cediendo gradualmente a las empresas de otros países.

Un país que se encuentre en la etapa impulsada por la innovación disfruta de todas las ventajas del autorreforzamiento del diamante en un número creciente de sectores. La etapa impulsada por la innovación comprende países con diferentes niveles de progreso.

#### 4.2.4. Impulsada por la riqueza.

Los países que pasan por las tres primeras etapas de desarrollo competitivo si pueden mantener un proceso dinámico de mejora de la ventaja nacional. Esto supone el avance hacia ventajas competitivas más refinadas y la ampliación de la gama de sectores en los que las empresas pueden competir con éxito.

La fase impulsada por la riqueza conduce en última instancia por chocante que parezca al declive. La fuerza motriz en una economía impulsada por la riqueza es la riqueza que ya se ha conseguido. El problema es que una economía impulsada por la antigua riqueza no es capaz de mantener su prosperidad. Esto es debido a que, en lo fundamental, la motivación de los inversionistas, los directivos y los individuos cambia de manera que mina la inversión continuada y la innovación y, por lo tanto, la mejora.

En esta etapa las empresas empiezan a perder ventaja competitiva en los sectores internacionales, debido a una serie de razones.

La menguante rivalidad, la decreciente motivación de la sociedad a invertir y la capacidad de aislamiento de las firmas suficientemente poderosas para influir en la política gubernamental suelen ser los orígenes del problema.

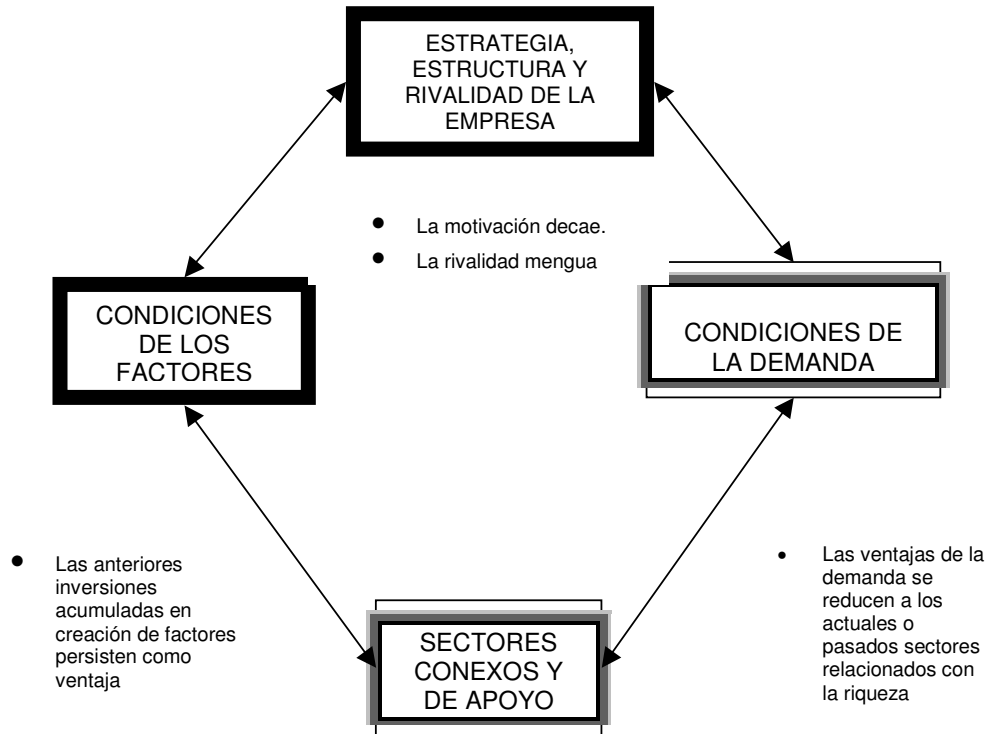
Un síntoma que puede acompañar al desplazamiento hacia la etapa impulsada por la riqueza es la proliferación de las fusiones y adquisiciones. Esta etapa se ilustra mejor en la figura 4.5

Los síntomas tangibles de que una economía ha iniciado la etapa impulsada por la riqueza pueden aparecer con insidiosa lentitud, debido a la dinámica creada por las lealtades de los clientes y las asentadas posiciones de mercado. No obstante, una vez que la pérdida de ventaja en algunos sectores de alta productividad empieza a producirse, se extiende a otros mediante un proceso de desagrupamiento.

Los sectores que ya no son innovadores pasan a ser compradores deficientes para los sectores que les suministran y pierden la capacidad de contribuir la innovación en los sectores a los que suministran.

La economía se encoge y pierde ventaja competitiva, primero en sectores básicos y productos finales, más tarde en componentes y luego en maquinaria.

Figura 13. La economía impulsada por la riqueza.



Fuente: Michael Porter. La competitividad de las Naciones.

Mientras que la etapa impulsada por la innovación se caracteriza por la relativa generalización de la capacidad de innovar y mantener la ventaja competitiva, la etapa impulsada por la riqueza se ve marcada por un estrechamiento de la gama de sectores en los que las empresas pueden mantener la ventaja en cuatro categorías generales.

La primera la componen aquellos sectores en los que la nación conserva una demanda refinada y avanzada debido a la riqueza acumulada, en forma de activos personales acumulados, rentas elevadas o necesidades lujosas. Una segunda categoría la constituyen aquellos sectores en que la ventaja competitiva es un resultado de inversiones básicas, artes, formas muy especializadas de enseñanza, dotaciones de personas altamente cualificadas en campos muy específicos, u otras formas de gasto social como pudiera ser la defensa o la asistencia sanitaria. Una tercera categoría la integran aquellos sectores en que se mantiene la posición competitiva debido a las ventajas que se derivan de ser los primeros en hacer algo y que son particularmente duraderas. Representativos de tales sectores son aquellos en los que suele darse una fuerte lealtad a la marca o en los que no se han producido cambios discontinuos de



productos o procesos. La cuarta categoría de sectores mantenidos es aquella en que la nación conserva unas ventajas básicas en los factores o una riqueza que le viene de antiguo. En estas cuatro categorías se refleja que la riqueza es la fuerza que impulsa una economía de este tipo.

La etapa impulsada por la riqueza es una etapa de desorientación y de declive, en última instancia, porque la gama de sectores en los que se puede sustentar la ventaja competitiva no es la adecuada para emplear a la masa laborar en puestos e trabajo productivos y mantener un creciente nivel de vida.

#### 4.2.5 Condiciones Previas para el avance competitivo.

La industria de un país avanza a través de las tres primeras etapas porque existen fuerzas que crean el potencial para unas ventajas competitivas de orden superior y presionan a la industria para que las busque y las obtenga. Tiene lugar un perfeccionamiento sistemático del diamante.

Algunas de las condiciones más destacables que hacen falta para que el país progrese a etapas mas avanzadas son las siguientes:

- Mecanismos de creación de factores. El potencial competitivo de una economía se ve limitado por la cantidad y sobre todo por la calidad de sus factores de producción. Unos mecanismos en buen funcionamiento que se creen y perfeccionen los factores proporcionan la base para una ventaja de orden superior.
- Motivación. Avanzar de etapa a etapa exige trabajadores y directivos que estén motivados para trabajar si escatima tiempo ni esfuerzo, para ganar merecidamente mayores sueldos, para buscar mayores beneficios, para fundar nuevas empresas y crear compañías mayores.
- Rivalidad interior. Una vigorosa rivalidad entre los competidores interiores en una amplia gama de sectores es necesaria para impulsar la innovación y el perfeccionamiento de la ventaja competitiva.
- Perfeccionamiento de la demanda. Perfeccionar la calidad de la demanda genera el potencial para tener éxito en los segmentos más refinados y en los sectores más avanzados. La demanda se perfecciona a medida que la existencia de un sector competitivo hace que aparezca un comprador entendido para otros.
- Desventajas selectivas en los factores. Las desventajas selectivas en los factores menos avanzados proporcionan el impulso para aumentar la productividad así como para perfeccionar las ventajas competitivas hacia otras de tipo superior, suponiendo que existe la adecuada motivación y una vigorosa rivalidad interior.

- Capacidad para la formación de nuevas empresas. Progresos hacia una etapa mas avanzadas exige que se disponga de unos mecanismos eficaces para crear nuevas empresas, ya sea por medio de iniciativas de nueva creación o por medio de la actividad interna de empresas establecidas.

Estas fuerzas no solamente son necesarias de manera independiente, sino que constituyen un círculo provechoso en el que una refuerza a la otra.

## 5. POLITICA GUBERNAMENTAL

Aun cuando el papel del gobierno a la hora de crear y apoyar la ventaja competitiva nacional es importante, no deja de ser, por otra parte, inevitablemente parcial.

Los Gobiernos no pueden controlar la ventaja competitiva nacional; solamente pueden influir en ella.

El objetivo primordial de la política gubernamental en cuanto a la economía consiste en desplegar los recursos de un país (trabajo y capital) con unos altos y crecientes niveles de productividad. Como bien se sabe la productividad es la causa primordial del nivel de vida de un país. Para conseguir un aumento del nivel de productividad, la economía debe estar superándose constantemente. Esto exige unas incesantes mejoras e innovaciones en los sectores existentes y la capacidad de competir con éxito en nuevos sectores.

La actuación idónea de un Gobierno hacia la industria de un país es la de estimular ese dinamismo y esa mejora. El objetivo del gobierno debe radicar en crear un entorno en el que las empresas puedan mejorar las ventajas competitivas de los sectores establecidos mediante la introducción de una tecnología y unos métodos mas avanzados mediante la penetración de segmentos mas avanzados. La política gubernamental también debe fomentar la capacidad de las empresas de un país para penetrar en sectores nuevos en los que se pueda conseguir una productividad mayor que en las posiciones cedidas en sectores y segmentos menos productivos.

### 5.1 PREMISAS DE POLITICA GUBERNATIVA HACIA LA INDUSTRIA

El gobierno, ya sea en el ámbito local, estatal o nacional, puede influir en la ventaja competitiva de un sector si su política afecta a uno o más de los cuatro determinantes. En el sentido mas amplio, hay unas cuantas consignas que deben inspirar la política gubernamental si es que esta ha de ampliar la ventaja competitiva nacional en vez de disminuirla. Según Michael Porter <sup>14</sup> estas consignas brindaran un grupo de parámetros con los que evaluar cualquier iniciativa del gobierno en el campo de la economía.

a. Son empresas, que no países, las que compiten en los sectores. Son las propias empresas de un país las que, en última instancia, han de crear y mantener la ventaja competitiva en comparación con sus rivales de otros países. Los Gobiernos han de cosechado severos fracasos a la hora de gestionar empresas y de responder a los fluidos cambios del mercado que se caracteriza la competencia internacional. El Gobierno no puede crear sectores competitivos, son las empresas las que deben hacerlo. El papel del Gobierno en la competencia es intrínsecamente parcial, porque hay muchas otras características de un país que tiene que ver con ella. Sin embargo, el Gobierno puede dar forma de influir en el contexto o en la estructura institucional en la que se mueven las empresas, así como en los insumos de los que dependen.

---

<sup>14</sup> Michael Porter, La Ventaja Competitiva de las Naciones.(Buenos Aires: Editorial Vergara, 1991) p.766

Los papeles más eficaces que puede llevar a cabo el Gobierno son de tipo indirecto. El papel más adecuado para el Gobierno consiste en liberar, e incluso reforzar, la fuerzas de dentro del diamante. Esto crea oportunidades, así como presiones, para la innovación continuada.

El gobierno también debería hacer que el sector participase en la determinación de los factores que se tienen que crear, y animas a las empresas para que desempeñen por sí mismas en papel prominente en la creación de factores. El gobierno no puede seleccionar los factores adecuados o creados de manera muy eficaz por sí solo.

Los gobiernos deberían desempeñar un papel directo únicamente en aquellos campos en los que las empresas no pueden actuar, o cuando sean agentes externos los que induzcan a las empresas a realizar unas inversiones por debajo de lo necesario.

b. La ventaja competitiva de un país en un sector es relativa. Los parámetros de ventaja competitiva no se fijan dentro de un país, sino que se fijan por parte de las empresas de otros países. Los parámetros internacionales fijan los objetivos políticos mínimos que debe fijarse un país si quiere mejorar su economía.

c. El dinamismo conduce a ventajas competitivas, no ventajas en costes a corto plazo. La ventaja competitiva nacional surge de la capacidad de las empresas de un país para mejorar e innovar constantemente.

d. La prosperidad económica nacional exige que se perfeccionen los sectores. Algunas bases para la ventaja competitiva conducen a una mayor productividad nacional y son más sustentables que otras. La ventaja competitiva nacional basada en fuentes tales como abundantes recursos naturales, bajo coste de la mano de obra, una moneda devaluada o incluso una idea de un único producto nuevo, casi siempre se da en combinación con una baja productividad y es notoriamente inestable. Pasar la ventaja competitiva en tales fuentes conduce a las empresas centradas en el precio y a segmentos de mercado sensibles al precio.

e. La ventaja competitiva de un país en determinados sectores suele estar concentrada geográficamente. La concentración geográfica es importante para la génesis de la ventaja competitiva y potencia las fuerzas que mejoran y sustentan dicha ventaja.

f. La ventaja competitiva de los sectores de un país se crea a lo largo de una década o más, no en los tres o cuatro años de un ciclo económico. La ventaja competitiva se crea a través de un largo proceso de mejora de las actitudes humanas, de inversión en productos y procesos, de creación de agrupamientos y de penetración de mercados extranjeros.

g. Las naciones obtienen ventajas por las diferencias, no por las similitudes. Cada país tiene un conjunto único de sectores competitivos y ningún país es, ni puede ser, competitivo en todo. El éxito competitivo se produce como resultado del entorno singular de un país y de las fuentes de ventaja competitiva en determinados sectores.

Si bien hay algunos principios y políticas generales que resultan beneficiosas para prácticamente cualquier economía nacional, es un error que un país siga demasiado al pie de la letra un modelo de desarrollo económico creado para otro país.

h. Muchas clasificaciones empleadas para distinguir o jerarquizar sectores tienen una importancia limitada. En un esfuerzo por fomentar el desarrollo económico, puede darse la tentación de clasificar la base industrial de un país en grupos tales como alta y baja tecnología, naciente y poniente, en creciente y maduro, de fabricación y de servicio, intensivo en mano de obra e intensivo en conocimiento.

i. El proceso de mantenimiento de la ventaja puede ser extremadamente incómodo para las empresas y para quienes trabajan en ellas. Mantener la ventaja implica unos retos y una presión continuados, exige una constante mejora, y demanda una inversión sostenida. Muchas empresas preferirían más estabilidad y un entorno en el que la prosperidad este garantizada, en vez de tener que ser conquistada una tras otra vez.

A grandes rasgos, las enseñanzas que se deben de extraer en lo relativo a las medidas gubernamentales tienen dos facetas características. Primera, que las empresas no cambiaran si confían que la ayuda gubernamental les va a evitar la necesidad de hacerlo. La ayuda directa del gobierno a una empresa o a un sector también tiene una marcada tendencia a generar fuerzas que hagan que se expanda y se multiplique.

Segunda, optar únicamente por medidas que satisfagan a las empresas locales puede ser contraproducente, pero aún así, optar por las medidas que se basen en el apoyo unánime de las empresas y los sindicatos, puede tener tantos efectos beneficiosos como perniciosos.

## 5.2 POLITICA GUBERNAMENTAL Y VENTAJA NACIONAL

Hay una amplia variedad de medidas políticas gubernamentales que inciden de una u otra manera en la ventaja nacional en determinados sectores o grupos de sectores.

Resulta más gráfico examinar las políticas del gobierno en la medida en que afectan a cada uno de los determinantes del diamante. Esto saca a la luz los mecanismos subyacentes mediante los cuales cada política afecta a la ventaja nacional.

### 5.3 EFECTOS DEL GOBIERNO EN LAS CONDICIONES DE LOS FACTORES

El ritmo potencial de mejora de economía queda establecido por el ritmo en que mejoren la cantidad y, sobre todo, la calidad de los factores.

La política gubernamental desempeña un papel muy importante en cada una de estas áreas.

- Creación de factores. Entre los papeles más importantes y más tradicionales, de cuantos desempeña el gobierno está el de crear y mejorar los factores, ya se trate de recursos humanos cualificados, de conocimientos científicos básicos, de información económica o infraestructura. Los países consiguen ventajas no tanto de los factores de que disponen en el presente sino, de la existencia de unos mecanismos institucionales únicos que los mejoren constantemente.

Casi siempre se tiene la impresión de que el gobierno es el principal motor de la creación de factores. El papel del gobierno en la creación de factores en algunas áreas está justificado por los agentes externos o por los beneficios que consigue la economía, superiores a los que obtendrá cualquier participante particular, y especialmente importantes cuando los factores pueden desplegarse por diversos sectores.

Los mecanismos de creación de factores por parte del gobierno raramente suponen en sí mismos una fuente de ventaja competitiva. Los esfuerzos directos del gobierno para la creación de factores son adecuados en áreas generales, pero los factores más importantes para la ventaja competitiva son avanzados y especializados y están inevitablemente vinculados a sectores o grupos de sectores.

Tanto el gobierno como la industria deben de invertir en la creación de factores. El proceso de creación de factores se beneficia en gran medida de la proximidad de un interés económico claro. Sin él, los factores creados son insuficientes, inadecuados, tardíos o demasiado generales. La creación de factores es más dinámica y eficaz en países donde existe una profunda comprensión de la importancia que la creación de factores tiene para la prosperidad económica, y una aceptación general de la necesidad de las inversiones continuadas.

- Educación y Formación. La calidad de los recursos humanos debe crecer continuamente si se pretende mejorar la economía de un país.

La educación y la formación constituyen el mayor punto de apoyo a largo plazo de que dispone el gobierno para mejorar la industria. Mejorar el sistema de educación general es una prioridad esencial del gobierno, y una cuestión de política económica no sólo de justicia social.

- Ciencia y Tecnología. Una economía en fase de mejora exige un nivel continuamente creciente de tecnología. Las mejoras en tecnología en su sentido más generalizado, son parte integral de la mejora de la eficacia, de la percepción, de precios superiores, respaldados por una mejor calidad y de la penetración en nuevos sectores y segmentos, fundamentos todos ellos para el crecimiento de la productividad. Estimular las mejoras en ciencia y tecnología es un papel del gobierno, ampliamente reconocido. El progreso tecnológico no sólo beneficia a una empresa, sino que casi siempre eleva el ritmo de avance en todo el sector nacional, así como en los sectores conexos. Esto resulta especialmente cierto en la investigación básica y en campos con aplicaciones prácticas en muchos sectores, como el de los materiales avanzados, la tecnología de información, los sistemas de fabricación sensible, las técnicas sanitarias, las ciencias medio ambientales y la energía.

El principio esencial a la hora de abordar la ciencia y la tecnología debería ser el de tratar de crear una política de innovación, y no únicamente una política de ciencia y tecnología. La política de estimulación de la innovación comercial debe ir más allá de la ciencia y la tecnología y debe incluir la política relacionada con la competencia, la reglamentación y otras áreas que tienen que ver con el diamante.

- Infraestructura. Mejorar la industria de un país depende de una infraestructura moderna y que se mantenga en continuo proceso de mejora. Esto resulta especialmente cierto en lo relativo a transportes avanzados, a la logística y a las telecomunicaciones, aspectos todos ellos esenciales para la introducción de tecnología moderna y para la competencia en los mercados internacionales. Tanto las empresas como los gobiernos desempeñan un papel en la creación y la mejora de la infraestructura. Los gobiernos han sido, históricamente quienes han desempeñado los papeles en el desarrollo de la mayoría de los países. La privatización se está produciendo con creciente intensidad y los grupos de empresas, e incluso proveedores privados, han realizado inversiones en instalaciones especializadas.
- Capital. La mejora de una economía exige que se disponga de abundante capital a un coste real bajo y que se coloque de manera eficaz, por medio del sistema bancario y de otros mercados de capital, en inversiones de la máxima productividad. Un bajo coste de capital no solamente fomenta los altos niveles de inversión necesarios para mejorar la productividad, sino que además apoya unas inversiones sostenidas mediante una reducción del tipo de descuento en función del tiempo.

El gobierno influye tanto en la oferta como en el coste del capital, así como en los mercados a través de los cuales se coloca el capital. La oferta de capital de un país se ve influida, más que nada, por la tasa de ahorro personal, por las dimensiones del déficit o superávit presupuestario y por los flujos de capital extranjero. La política del gobierno puede influir sobre los tres.

La intervención directa del gobierno en la colocación de capital solamente ayuda a la mejora de la industria hasta cierto nivel, a partir de allí, los mecanismos del mercado deben de empezar a funcionar.

- Información. La información es un medio de vencer la inercia y de crear una sensación de apremio en las empresas. Es capital para la mejora de la ventaja competitiva en sectores establecidos y para competir con éxito en los nuevos sectores.

Uno de los papeles más importantes del gobierno es el de indicación, mediante el cual el gobierno destaca la información y las cuestiones de importancia para las empresas.

- Subvenciones directas. Facilitar subvenciones directas a las empresas ha sido uno de los métodos que más han empleado los gobiernos para tratar de influir en el coste de los factores y modelar, de otra manera, la ventaja competitiva. La subvención rara vez se asocia con una auténtica ventaja competitiva. En cambio éstas retrasan los ajustes y las innovaciones en vez de promoverlos. La mayoría de los tipos de subvención vienen acompañados de ataduras implícitas o explícitas, como los límites a los lugares en los que se pueden instalar las fábricas o el número de puestos de trabajo que pueden eliminarse. Esto limita la flexibilidad y perjudica la innovación.

Según Michael Porter <sup>15</sup> como regla general, los incentivos fiscales son mejores vehículos que los subsidios para promover la mejora de un sector, porque obligan a las empresas a emprender proyectos únicamente en aquellos casos en que prevén posibilidades de beneficios económicos. Las subvenciones directas solamente son beneficiosas si abarcan únicamente una pequeña parte del coste de que se trate, y si se emplean como indicadores de las direcciones más adecuadas para la actuación empresarial.

#### 5.4 EFECTOS DEL GOBIERNO EN LAS CONDICIONES DE LA DEMANDA

La mejora de la ventaja competitiva de la industria de un país exige una demanda interna entendida y avanzada.

La mayor trascendencia que la demanda interna tiene para la ventaja competitiva no se basa en la demanda acumulada sino en las condiciones de la demanda en unos sectores determinados. El gobierno influye sobre estas de muchas maneras, frecuentemente sin intención de hacerlo y provocando efectos contraproducentes porque tiene una visión incompleta de lo que determina la ventaja competitiva.

---

<sup>15</sup> Michael Porter, La Ventaja Competitiva de las Naciones.(Buenos Aires: Editorial Vergara, 1991) p.792



5.4.1 Aprovisionamiento Oficial. El efecto más directo del gobierno sobre la demanda tiene lugar por medio de su papel como adquiriente de muchos bienes y servicios. Las agencias gubernamentales o las agencias públicas son los principales compradores en los sectores relacionados con la defensa, en los sectores vinculados con la infraestructura, así como otros muchos productos y servicios. El aprovisionamiento oficial puede ir a favor o en contra de la ventaja competitiva nacional. Este puede ser una fuerza para la mejora competitiva nacional en las siguientes circunstancias:

- Demanda temprana. El aprovisionamiento oficial tiene que representar una demanda temprana de nuevos servicios o productos avanzados, impulsando a sus proveedores locales a nuevas áreas.
- Compradores exigentes y entendidos. Las agencias gubernamentales tienen que establecer unas estrictas exigencias para los productos y tratar de conseguir productos avanzados en vez de limitarse a aceptar los que ofrecen los productos nacionales.
- Aprovisionamiento que refleje las necesidades internacionales. Las especificaciones del gobierno deben de establecerse atendiendo a lo que se valorara en otros países avanzados del mundo.
- Procesos de aprovisionamiento que faciliten la innovación. El aprovisionamiento oficial que haga más fácil las innovaciones trabaja en el beneficio del país.
- Competencia. debe incorporar un fuerte componente de competencia el aprovisionamiento oficial si se quiere que mejore la industria local.
- Aprovisionamiento para la defensa. Supone un importante, y temprano, mercado para algunos tipos de bienes avanzados.

5.4.1 Reglamentación de productos y procesos. El gobierno influye sobre las condiciones de la demanda por medio de reglamentaciones que afectan a los niveles de calidad de los productos y a los procesos mediante los cuales se elaboran los productos, como las que rigen el funcionamiento de los productos, la seguridad de los mismos y el impacto que tienen sobre el medio ambiente.

La reglamentación puede dividirse en dos tipos generales: la que se refiere a las normas de uno u otro tipo, y la que se refiere a la competencia. La reglamentación de la competencia incluye prácticas como las restricciones de penetración o incorporación, las reglas para la determinación de precios y la legislación que rige otros aspectos de la estructura del sector o las formas en que pueden competir las empresas.

5.4.3 Estructura del sector comprador. La reglamentación y las medidas políticas gubernamentales sobre la propiedad estatal afectan a la estructura de sectores que son importantes compradores de otros productos y servicios, en campos como la atención sanitaria, la energía eléctrica y las comunicaciones.

Otra área en que la política del gobierno casi siempre afecta a la estructura de los sectores compradores es la de la distribución y la venta al por menor.

5.4.4 Estimular la demanda entendida. El gobierno tiene capacidad para fomentar la demanda temprana o entendida mediante una serie de mecanismos que promueven la mejora de la industria.

Estimular la demanda temprana y entendida proporciona una ventaja en tanto en cuanto lo demanda lo sea de variedades de productos adecuadas para otros países.

5.4.5 Información del comprador. La política del gobierno puede mejorar la calidad de la demanda si proporciona una información completa y exacta a los compradores, o si exige que las empresas proporcionen tal información. La información permite ejercer opciones mejores y más refinadas y presiona a las empresas para que mejoren su actuación.

5.4.6 Normas Técnicas. La política del gobierno influye en el ritmo de la innovación y del perfeccionamiento de la industria por medio de su intervención en la fijación de normas técnicas.

La política del gobierno fomenta el perfeccionamiento de la ventaja competitiva si apoya la opción temprana de normas técnicas que recojan un elevado nivel de tecnología.

5.4.7 Ayuda exterior e vínculos Políticos. El gobierno influye en las condiciones de la demanda para sus empresas por medio de la ayuda exterior, que está implícita o explícita vinculada a la adquisición de productos y servicios del país.

La ayuda extranjera y las relaciones de compras especiales generan, en efecto, una extensión del mercado interior. El resultado son unos mercados cautivos para las empresas de un país.

## 5.5 EFECTOS DE LA ACTUACION DEL GOBIERNO SOBRE LOS SECTORES CONEXOS Y DE APOYO

La política del gobierno desempeña un papel importante a la hora de conformar la amplitud y el éxito internacional de los sectores conexos y de apoyo de un país, lo que es esencial para la mejora competitiva de otros sectores.

Hay unas cuantas áreas políticas que tienen una trascendencia especial porque influyen en sectores que guardan conexión o que apoyan a muchos sectores, o influyen en la formación de agrupamientos. Unas cuantas de ellas se mencionan a continuación.

- Políticas hacia los medios de comunicación.
- Formación de agrupamientos.
- Política regional.

## 5.6 EFECTO DE LA ACTUACION DEL GOBIERNO EN LA ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD EMPRESARIALES

La política del gobierno influye mucho en las formas en que se crean, se organizan y se gestionan las empresas, en sus metas y en la forma que compiten.

Mantener y ampliar la ventaja competitiva exige que las empresas de un país adopten un enfoque mundial de la estrategia. La política del gobierno desempeña un papel fundamental en este proceso, por medio de mecanismos como las reglamentaciones de la inversión directa extranjera, los controles de cambio y divisas y de las importaciones y similares. La política del gobierno debería de fomentar activamente una perspectiva internacional así como las exportaciones. Un medio de hacerlo es recurrir a la obtención y difusión de información técnica y sobre el mercado extranjero.

La política del gobierno también debe tratar las limitaciones monetarias, las restricciones a la inversión extranjera y las restricciones a la entrada y salida de personal cualificado que impidan la internacionalización.

## 5.7 POLITICA GUBERNAMENTAL EN LOS PAISES EN VIAS DE DESARROLLO

La ventaja competitiva en los países en vías de desarrollo suele darse de manera prácticamente exclusiva en sectores en que los recursos naturales, la mano de obra barata, los factores de ubicación geográfica y otras ventajas en los factores básicos proporcionan una frágil y frecuentemente inestable capacidad de exportación.

Competir en estos sectores significa que los países en vías de desarrollo son los que más sufren las medidas proteccionistas del mundo desarrollado. Para progresar, los países en vías de desarrollo se enfrentan a la tarea intimidadora de perfeccionar a la vez los cuatro componentes del diamante nacional, en la medida suficiente para alcanzar el umbral necesario para competir en los sectores avanzados.

5.7.1 Economías de mercado frente a economías planificadas. Los determinantes de la ventaja nacional llevan al pesimismo acerca del futuro de las economías de planificación central. Carecen de muchos de los más importantes determinantes del diamante.

Hay pocos mecanismos para crear factores especializados. Las restricciones a la libertad de elección por parte del comprador eliminan las presiones de la demanda entendida y exigente. La falta de competencia elimina la mayoría de los contactos con los sectores conexos y de apoyo. La falta de motivación y las limitaciones al flujo de información entorpecen el perfeccionamiento y lo que es más importante no existe rivalidad efectiva.

Las economías de planificación central casi siempre quedaran relegadas a competir en precio y en sectores estandarizados. La ventaja nacional estará impulsada por los factores de manera prácticamente exclusiva.

5.7.2 Prioridades del desarrollo. Una teoría doctrinal indica que los países deben tratar de sustituir las importaciones. Esto supone el establecimiento de sectores esenciales en el país, como el del acero y el de los productos químicos básicos. La idea es que con la cantidad de moneda extranjera que se libera se puedan realizar adquisiciones más avanzadas, lo que alimentaría el proceso de perfeccionamiento de las técnicas y los conocimientos industriales.

Los principios que se reflejan en el diamante plantean dudas en este razonamiento. La sustitución de las importaciones suele arrastrar a los países hacia sectores poco atractivos o hacia sectores en los que hay pocas probabilidades de conseguir una ventaja competitiva.

Un modelo mejor para establecer las prioridades de desarrollo es el principio del agrupamiento. Es más probable que un país tenga éxito no en sectores aislados, sino en la construcción de agrupamientos completos.

Con estos sectores como base, el siguiente paso es estimular el desarrollo de sectores de origen, de destino o conexos en los que la ventaja sea menos sensible a los factores.

Además de la expansión en agrupamientos a partir de los sectores impulsados por los factores, Porter sugiere una corriente paralela de desarrollo basada en la demanda. El gobierno y las empresas locales deberían de identificar los sectores en los que fueran favorables las condiciones de la demanda. Por lo general se tratará de sectores en los que existan compradores entendidos y exigentes, o en los que las necesidades locales sean distintivas.

5.7.3 Empresas Indígenas y Nacionales frente a Multinacionales Extranjeras. Otra cuestión importante para los países en vías de desarrollo es si se debe desarrollar la economía esencialmente por medio de empresas indígenas y nacionales, o si se debe fomentar una amplia inversión en el país por parte de multinacionales y extranjeras. Las multinacionales extranjeras ofrecen algunos atractivos ya que pueden generar rápidamente puestos de trabajo, traer recursos técnicos, capacitación a los trabajadores y evitar la necesidad de arriesgar el escaso capital local.

Las multinacionales extranjeras son una parte importante del proceso de desarrollo económico, especialmente en sus primeras etapas. Sin embargo, en última instancia, no se puede pretender que sean el único motor para la creación de ventaja nacional en sectores avanzados.

Una estrategia de desarrollo basada exclusivamente en las multinacionales extranjeras puede condenar a la economía de un país a la eterna permanencia en la etapa impulsada por los factores.

El hecho de no desarrollar formas más avanzadas de ventaja competitiva da origen a un tapón en el desarrollo económico; se puede llevar a cabo un rápido progreso económico, pero solamente se avanza hasta el punto donde está el tapón.

El crecimiento de las empresas indígenas y nacionales es un proceso mucho más lento, y mucho más arriesgado en bastantes aspectos, que atraer multinacionales extranjeras.

Las empresas indígenas y nacionales ven el país como base central. Vigorizan el proceso de creación de factores avanzados y especializados.

Las multinacionales extranjeras no deben ser más que un componente de la estrategia económica de un país en vías de desarrollo, y un componente que evoluciona. En determinada fase del proceso de desarrollo, el centro de atención debe pasar a las empresas indígenas y nacionales.

El gobierno debería fomentar la constitución el perfeccionamiento de empresas indígenas y nacionales en sectores de apoyo y conexos con aquellos con los que operen las multinacionales, sino- en última instancia- como competidores internacionales.

## 5.8 EL PAPEL DEL GOBIERNO

Muchos tratamientos de la competitividad nacional asignan el papel más importante al gobierno. La ventaja competitiva nacional en un sector es una función de los determinantes subyacentes que están profundamente arraigados en muchos aspectos del país. El gobierno desempeña un importante papel a la hora de influir en el diamante, pero su papel es, en última instancia, parcial. Solamente tiene éxito cuando trabaja en conjunto con los determinantes.

El papel más adecuado para el gobierno es el de impulsor y retador. La presión e incluso la adversidad desempeñan un papel decisivo en el proceso de creación de ventaja competitiva nacional. El papel del gobierno debe consistir en transmitir y potenciar las fuerzas del diamante, así como ayudar a perfeccionar en si mismos los determinantes.

El papel idóneo del gobierno consiste en animar e incluso impulsar las empresas a ampliar sus aspiraciones y a alcanzar niveles más altos de agresividad competitiva aunque esto pueda ser un proceso perturbador e incluso desagradable.

En el más general de los planos, unos de los papeles más esenciales del gobierno es el de indicador. Puede influir en la forma en que compiten las empresas al identificar y resaltar las prioridades y retos más importantes a los que se van a enfrentar.

Los mecanismos más influyentes de que dispone el gobierno para actuar sobre la ventaja competitiva nacional son de efectos retardados, como la creación de factores avanzados, el fomento de la rivalidad interior, la definición de las prioridades nacionales, y la influencia sobre el refinamiento de la demanda.

La política del gobierno hacia la industria debe reconocer que el diamante es un circuito, lo que hace que las medidas políticas sean interdependientes en muchas áreas. Dado que el eslabón más débil limita el desarrollo de una economía, es necesario progresar en todos los determinantes. Al mismo tiempo las medidas políticas que traten de mejorar un aspecto del entorno nacional tendrán casi siempre efectos no deseados si no se abordan a la vez los otros.

El gobierno no debería exagerar su papel en la ventaja competitiva nacional. Esta no es un juego de suma cero. No es necesario que las empresas de un país alcancen el éxito solamente a costa de las de otro.

## 6. CLUSTERS Y SU APLICACIÓN EN GUATEMALA

Es aquí donde el concepto de *cluster* o complejo productivo resulta de gran utilidad, ya que permite analizar las condiciones bajo las cuales las empresas de una determinada localización, pueden llegar a competir exitosamente en los mercados internacionales.

Asimismo, su estudio permite a las empresas y a los gobiernos establecer prioridades de gasto y de políticas, buscando maximizar su rendimiento económico. Para ello, es imperativo el diseño de una estrategia que busque avanzar hacia una etapa superior en el desarrollo competitivo de una región, asignando una mayor importancia relativa a la mejora en los climas de negocios de las empresas y los complejos productivos.

El concepto de complejo productivo integra un desarrollo dinámico que fomenta la competitividad. Por una parte, se establece una infraestructura que genera círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo, atrayendo inversiones extranjeras, recursos humanos de calidad y nuevas tecnologías. Por otro lado, se generan oportunidades para establecer alianzas entre diferentes niveles de aglomerados, ya sea entre el gobierno y el sector privado, entre empresas de diferentes complejos productivos o entre los mismos complejos.

A nivel empresarial se ha demostrado que las compañías de clase mundial tienden a concentrarse en pequeñas áreas geográficas, específicas para cada tipo de industria. Asimismo, existe evidencia creciente de que en todos los países industrializados las compañías más competitivas dentro de una industria tienden a agruparse alrededor de áreas geográficas muy específicas beneficiándose y multiplicando los determinantes de su éxito.

Tradicionalmente, se considera que las empresas de países pequeños presentan menores posibilidades de competir ante empresas o proveedores de bienes y servicios provenientes de países más grandes. Tal situación se debe, principalmente, a que tanto las estructuras productivas como los mercados nacionales son de mayor tamaño y diversidad en los países grandes. Sin embargo, ello no significa que solamente en los países industrializados se puedan explotar las ventajas existentes en la formación de complejos productivos.

La promoción de un desarrollo armónico y complementario de los climas de negocios es un instrumento que ayuda a superar las debilidades que presentan las economías de los países pequeños. Mediante el uso de este instrumento, se amplían las opciones de las empresas para reducir costos, atraer inversiones y acceder a nuevas tecnologías e ideas de negocios.

## 6.1. DEFINICION

En términos generales, no existe discusión en cuanto a la definición de complejo productivo. A continuación se presentan cuatro definiciones que sintetizan la visión generalizada de este concepto.

Se entiende comúnmente por complejo productivo una concentración sectorial y/o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas, con importantes y cumulativas economías externas, de aglomeración y de especialización (por la presencia de productores, proveedores y mano de obra especializados y de servicios anexos específicos al sector) y con la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en la búsqueda de eficiencia colectiva.<sup>16</sup>

La producción industrial se realiza en grandes empresas que pueden aprovechar las economías de escala en la producción. Estas empresas industriales encuentran ventajas al situarse relativamente cercanas unas de otras con el fin de compartir una red común de infraestructura – comunicaciones, servicios de transporte, abastecimiento de energías y otros–. Por otra parte, generalmente es ventajoso para las firmas que producen bienes finales de consumo estar cerca de los principales centros de consumo en que se encuentran sus mercados. Las reducciones de costos que vienen de la proximidad a otras firmas se conocen como economías de aglomeración.<sup>17</sup>

Para designar los conjuntos geográficos de establecimientos conexos de este tipo, se habla a veces de complejos industriales, donde a menudo los productos de una firma son insumos para otra. Las economías de escala que van a realizarse en este caso no descansan únicamente en el hecho de compartir los costos fijos, sino también en la reducción de los costos de interacción espacial y de la multiplicación de las posibilidades de intercambio. En otros términos, la aglomeración geográfica hace posible la maximización de las ganancias de la especialización que resulta del aprovechamiento de las ventajas comparativas. Se comprende que conceptos como ventajas comparativas, economías de escala, división del trabajo y economías de localización se mezclan frecuentemente.<sup>18</sup>

Los clusters son, además una nueva forma de concebir la economía nacional, ya que con ellos se busca que tanto el sector público como el sector privado desempeñen acciones enmarcadas hacia el objetivo de mejorar la competitividad de un sector industrial determinado. La organización de todos los miembros de la cadena de producción hacia un propósito común, obliga a trabajar en dos vertientes. La primera, entre los actores del mismo sector industrial, que identifican ventajas comparativas que pueden

---

<sup>16</sup> Ramos, Joseph. “Una estrategia de desarrollo a partir de complejos productivos en torno a los recursos naturales”. En: Revista de la CEPAL, núm. 66, pp. 105-125, diciembre 1998

<sup>17</sup> Sachs, Jeffrey y Larraín, Felipe. 1994. *Macroeconomía en la economía global*. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. México.

<sup>18</sup> Polèse, Mario. 1998. *Economía urbana y regional: Introducción a la relación entre territorio y desarrollo*. Cartago. LUR/BUAP/GIM.



Transformarse en ventajas competitivas. Y la segunda, se refiere al trabajo conjunto con funcionarios del sector público en la mejora del clima de negocios.

Los Clusters o Conglomerados tienen como objetivo general la búsqueda de la interacción entre los diferentes actores de las cadenas productivas a fin de mejorar su posición competitiva, principalmente en las pequeñas y medianas empresas que los integran.

Cabe resaltar que a través de la Metodología de Clusters, se busca entender el nivel actual de competitividad, de los sectores involucrados, con relación a la regional y globalización. Asimismo, busca identificar acciones específicas para cada iniciativa a nivel micro, meso y macro. Estas acciones deberán responder a la visión estratégica de cada uno de los Clusters o Conglomerados, las cuales les permitirán realizar negocios rentables de beneficio para todos los actores de las cadenas productivas, incrementar el empleo y posicionarse en mercados nacionales e internacionales con productos de mayor calidad.

Un cluster está compuesto por:

- Una industria o varias industrias.
- Industrias relacionadas (las que tienen actividades / tecnologías / canales importantes compartidos).
- Sectores Conexos: Industrias proveedoras, particularmente proveedoras especializadas.
- Instituciones financieras.
- Proveedoras de infraestructura.

Dentro de la definición de clusters, se puede incluir las características que debe reunir un cluster o conglomerado para que este sea exitoso, según lo propuesto por PRONACOM<sup>19</sup> siguiendo la línea del Dr. Michael Porter:

- Instituciones educativas y de capacitación.
- La localización juega un papel muy importante
- Dirigidos e impulsados por el sector privado.
- Comprensión compartida de la naturaleza de la competitividad y su interrelación con el concepto de clusters.
- Concentración en la eliminación de obstáculos y mejoramiento de factores especializados vrs. la búsqueda de protección o subsidios.
- Acepta que el mercado y no el Estado será el que decida quienes serán los clusters exitosos.
- Los clusters se definen apropiadamente en función de la importancia de las interrelaciones.

6.1.1 Mapa de un cluster o conglomerado. Los Mapas de Clusters se utilizan para formarse una imagen integral de los diferentes sectores y sub-sectores directa e indirectamente relacionados que deberán analizarse durante el diagnóstico.

---

<sup>19</sup> Programa Nacional de Competitividad

Este debe contener los siguientes componentes básicos:

- Núcleo del Cluster: Es aquella actividad/industria que será tomada como la principal y con base en la cual se identificarán los demás componentes del cluster - el núcleo es el punto de partida del diagnóstico-.
- Sub-sectores Directamente Relacionados: Lo conforman aquellos sub-sectores que están directamente relacionadas a la actividad del núcleo del cluster.
- Sub-sectores Indirectamente Relacionados: Son todos aquellos sub-sectores que están indirectamente relacionados con la actividad del núcleo.

6.1.2 Descripción General. Todas las industrias relacionadas tienen la necesidad de mejorar en áreas de interés común que les permite incrementar la productividad y elevar el nivel de competencia del sector involucrado. A estas interrelaciones, en el marco de la competitividad, se les denomina cluster o conglomerados industriales que logran posiciones ventajosas comercialmente y otorgan competitividad a un país.

Representan una nueva forma de visualizar la economía, el desarrollo económico y de facilitar la toma de decisiones en las políticas públicas.

La situación de los cluster o conglomerados revela importantes aspectos del potencial productivo de la economía y los obstáculos que pueden impedir su desarrollo futuro. Además, se considera un foro que permite fortalecer el diálogo entre el gobierno y el sector empresarial; de una manera más constructiva y eficiente, pues se circunscribe a trabajar de manera conjunta en tres o cuatro actividades prioritarias que permitirán mejorar la posición competitiva del sector en cuestión.

## 6.2 PROCESO ANALITICO

El Gobierno de Guatemala, acompañado de un importante número de líderes empresariales; determinaron la necesidad de apoyar e invertir en sectores con capacidad para convertirse en motores de desarrollo de la economía guatemalteca.

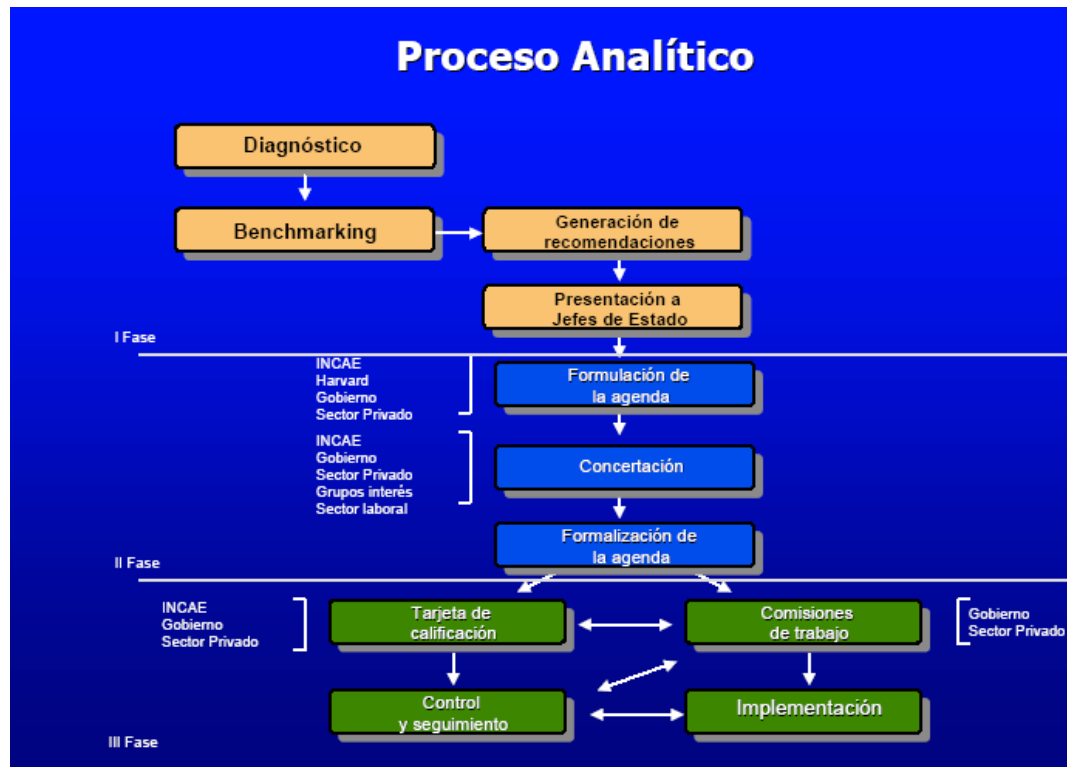
El Proyecto Regional de Competitividad está enmarcado en la Alianza Centroamericana para el Desarrollo Sostenible y fue financiado en una primera fase por el Banco Centroamericano de Integración Económica –BCIE-.

Esta iniciativa regional se inicia en 1995 en INCAE, con el liderazgo del gurú mundial en materia de Competitividad, Dr. Michael Porter de la Universidad de Harvard, y es presidida por los cinco Jefes de Estado de Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica. Por primera vez en la historia, se logró trabajar sobre un marco analítico común en relación a la competitividad y sostenibilidad del desarrollo regional. Estableciendo una visión del posicionamiento de Centroamérica en la economía global.

Conscientes de esta necesidad se decidió implementar la “Metodología de Clusters o Conglomerados”, recomendada por el Dr. Michael Porter. Dicha metodología se implementa en Guatemala a través del Programa Nacional de Competitividad, con el objetivo de poner en marcha el potencial competitivo de cada sector.

El proceso Analítico de Clusters, propuesto por PRONACOM, para la consolidación de grupos interesados, consta básicamente de tres fases como lo muestra la gráfica 14. Estas fases son Diagnóstico, Benchmarking e Implementación.

Figura 6. DIAGRAMA DEL PROCESO ANALITICO PARA LA ELABORACION DEL UN CLUSTER



Fuente: Programa Nacional de Competitividad

6.2.1. Diagnóstico Constituye la primera fase del proceso, conteniendo un amplio rango de análisis con enfoque de competitividad, que sobrepasa el nivel nacional e incluso regional.

En muchos casos, el trabajo de diagnóstico recopila y adapta trabajos de investigación previamente realizados, donde son evaluados con el formato de análisis competitivo de las cuatro aristas del diamante.

Estas variables son analizadas conjuntamente con los involucrados para realizar un análisis FODA (Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Oportunidades) del sector, siendo este la base para formular las estrategias a ejecutar en las comisiones mixtas creadas para ese efecto.

Después de validar la información, que contiene este diagnóstico, se identifican las áreas o temas para los cuales es necesario realizar estudios de Benchmarking o comparación de mejores prácticas.

Los objetivos de un Diagnóstico de Clusters son:

- Establecer la importancia estratégica del sector.
- Establecer la relación con otros aspectos del clima de negocios.
- Establecer el Impacto en costos y competitividad de la empresa privada.
- Analizar el marco institucional y organización del sector.
- Establecer el impacto en imagen y desempeño del Estado.
- Selección y desarrollo de marcos conceptuales.

6.2.3. Benchmarking o comparación con mejores prácticas. Seguidamente se realiza el análisis “benchmarking” o estudio comparativo de mejores prácticas a nivel nacional o internacional. Este análisis busca, que el desempeño de un área en cuestión, se aproxime a las mejores prácticas existentes a nivel mundial.

Una vez identificadas las áreas críticas de una determinada cadena productiva, se pretende hacer “leap-frogging” o salto de etapas intermedias, en las áreas críticas de acción.

Las recomendaciones de los estudios de Benchmarking o comparación con mejores prácticas constituyen la información de base para desarrollar las estrategias de trabajo, que una vez validadas se ejecutan por medio de comisiones mixtas de trabajo.

Los objetivos de un estudio de Benchmarking son:

- Realizar un Benchmarking dirigido.
- Establecer las mejores prácticas.
- Estudio y entendimiento de procesos de cambio.
- Profundizar en temas específicos.
- Uso de expertos y líderes.

6.2.4. Implementación y concentración. Es sin lugar a dudas, la etapa más importante y que determina el éxito o fracaso en la conformación del Cluster o Conglomerado. Este es el espacio donde se puede comprobar, el interés de los actores, para determinar y elevar su competitividad.

La metodología consiste en la conformación de mesas o comisiones mixtas de trabajo, conformados por sector público y privado, donde se establecen acciones y plazos de ejecución para cada individuo o institución.

Durante el proceso concertación e implementación se busca:

- Involucrar a líderes nacionales.
- Formalizar la metodología.
- Establecer objetivos claros.
- Establecer metas intermedias.
- Establecer un sistema de *accountability*<sup>20</sup>.
- Seguimiento y reporte periódico.

### 6.3 SUGERENCIAS DE CLUSTERS PARA GUATEMALA

PRONACOM en conjunto con un estudio realizado con INCAE desarrollan unas posibles propuestas de clusters que se pueden desarrollar en nuestro país de acuerdo a las condiciones de nuestra economía y a los recursos disponibles. Entre las sugerencias realizadas PRONACOM describe las que consideró como un sector más importante y de mayor tamaño en el país, aunque ello no significa que sean los únicos que puedan desarrollarse.

Lo que esto significa, es que estas sugerencias de clusters para Guatemala son las que PRONACOM apoya y ha desarrollado en conjunto con otras entidades. Algunas de estas sugerencias se describen a continuación:

- Cluster de Turismo. Se considera que la industria turística de Guatemala tiene elevado potencial para convertirse en un competidor de clase mundial y líder en Centroamérica, porque que es evidente, que sus recursos patrimoniales y características únicas e inigualables, pretenden ofrecer a los visitantes todos los atractivos de un destino.

Es por ello que se manifiesta como una actividad con claras posibilidades de llegar a gestar un cluster competitivo y sostenible.

Es así como, por solicitud de los Presidentes de Centroamérica, el INCAE inicia en el marco del Proyecto Regional de Competitividad, el proceso analítico que propone el proyecto que principia con la realización de un diagnóstico, continúa con el "benchmarking" (que busca que el desempeño del sector, en análisis, se aproxime a las mejores prácticas existentes en el mundo) y la generación de recomendaciones, que fueron presentadas en el Congreso Nacional de Turismo en febrero de 1997 organizado por el INGUAT, CAMTUR, FUNDESA y el INCAE.

A este tipo de recomendaciones se les ha dado seguimiento y se puede decir que el cluster de turismo es uno de los que mejor funciona y mayor tamaño tiene en Guatemala.

---

<sup>20</sup> Sustentable, responsable

– Cluster de Agroindustria Alimenticia: Desde el inicio del Proyecto Regional de Competitividad, cada país de la región centroamericana, identificó a la agricultura y a la agroindustria, como uno de los clusters con mayor potencial de alcanzar altos niveles de competitividad internacional, gracias a su posición basado en la ubicación geográfica y en las características agroecológicas y climatológicas de nuestro país.

Sin embargo, estos factores favorables a la producción agrícola, por sí solos, no aseguran la competitividad, ni la sostenibilidad del sector.

Los retos para el futuro son crear factores especializados que apoyen los productos de potencial en el mercado, también un ambiente que propicie la inversión productiva y la rivalidad creciente entre las empresas, una demanda cada vez más exigente y sofisticada y un número elevado de empresas relacionadas y de apoyo que provean insumos de alta calidad para el sector. Por lo amplio de este sector, se ha trabajado por subsectores. Los subsectores que tienen iniciativas en marcha son el de frijol, papa y frutales deciduos.

Actualmente en Guatemala el cluster de agroindustria alimenticia funciona más como una gremial que como un cluster, ya que no involucran tanto a los entes indirectamente relacionados, si no son solo las empresas las que se reúnen para velar por sus intereses. Una causa de esto fue el gran tamaño del cluster y la necesidad de dividirlo en subsectores, lo que hizo más complicado la relación entre cada uno de ellos, ya que aunque pertenecen a un mismo sector tienen actividades diferentes que representan interés distintos para cada uno de ellos.

– Vestuario y Textiles. Este grupo ha concluido con el diagnóstico (benchmarking) congreso nacional y plan de acción y en la actualidad, el sector se encuentra trabajando con las comisiones mixtas en proyectos específicos, entre ellos, los que se plantean a continuación: Educación y Capacitación, Centro de información, Zonas Francas, etc.

– Cluster Forestal. El sector forestal de Guatemala también tiene altas posibilidades para formar un cluster competitivo y sostenible, ya que posee gran productividad forestal y turnos de cosecha sustancialmente menores en comparación con países altamente competitivos.

Otro factor importante es que Guatemala cuenta con una superficie forestal, diversa, en términos florísticos, (diversidad de productos no maderables del bosque). Su posición geográfica facilita el intercambio comercial con grandes mercados y una población económicamente activa que actualmente se encuentra sub o desempleada, por lo tanto se cuenta con la posibilidad de involucrarse en actividades forestales con salarios competitivos.

Se ha identificado que un cluster forestal de clase mundial requiere, entre otras cosas, la especialización de recursos humanos, el desarrollo de infraestructura apropiada, la expansión de la base de recursos para el futuro, el fomento de capitales adecuados para financiar la producción forestal, en largo plazo, el desarrollo de una eficiente y cobertura de servicios públicos y la existencia de estrategias hacia la innovación constante.

Este cluster por pertenecer al grupo que realmente funciona en nuestro país, se analizara más detalladamente a continuación, en donde se encontrara como es que funciona en Guatemala y algunos estudios recientes presentados por IDC.<sup>21</sup>

#### 6.4 ERRORES COMUNES QUE ACOMPAÑAN A LAS EMPRESAS GUATEMALTECAS

Según el estudio de competitividad realizado por Michael Porter e INCAE se determinaron que las empresas comúnmente cometen algunos errores que son los mismos para todas las organizaciones, no importando al sector de la industria al que pertenece. Algunos de los errores comunes de las empresas guatemaltecas son los siguientes:

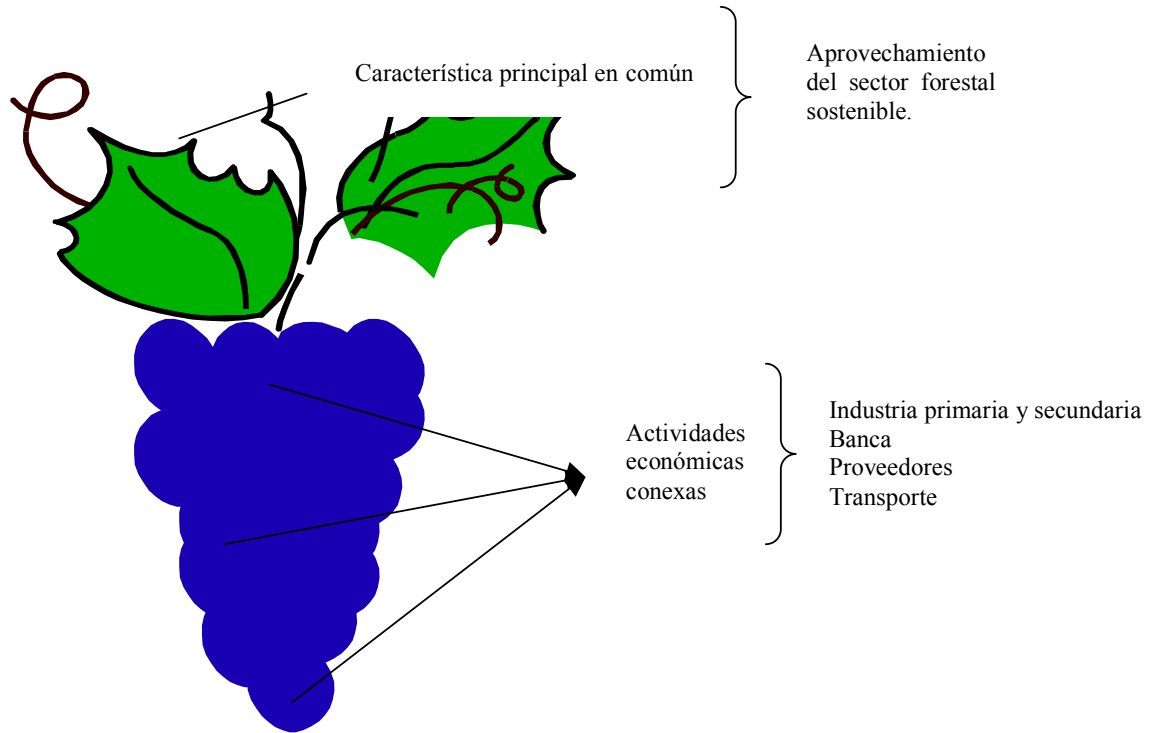
- Dirección corporativa.
  - La Búsqueda de nuevos negocios es oportunista, captando oportunidades rentables en cualquier área en que se presenten.
  - Las relaciones con el gobierno y las concesiones dirigen la estrategia de la empresa.
  - Existen conglomerados de grupos de negocios con operaciones en áreas sumamente dispares
- Posicionamiento estratégico.
  - Tienen líneas de productos amplias que dan servicio a todos los segmentos de la industria local.
  - El precio es la base principal de la competencia.
  - Se imitan las ofertas de compañías extranjeras y de otras nacionales.
  - Se confía en la baja de salarios y en los recursos naturales como ventajas competitivas.
- Actividades.
  - Énfasis en los eslabones intensivos en mano de obra de la cadena de valor
  - Baja inversión en tecnología, equipo, marcas, investigación y desarrollo o capacitación.
  - Tienen necesidad de socios extranjeros que les proporcionan insumos, pericia técnica y financiamiento
  - Sólo obtienen financiamiento vía préstamos bancarios a corto plazo

---

<sup>21</sup> Firma auditora independiente especializada en clusters.

6.4.1 Análisis del sector Forestal como cluster en Guatemala. Tomando como base el marco conceptual del cluster IDC presentado en julio de 2002 un estudio sobre el análisis y los avances el sector forestal.

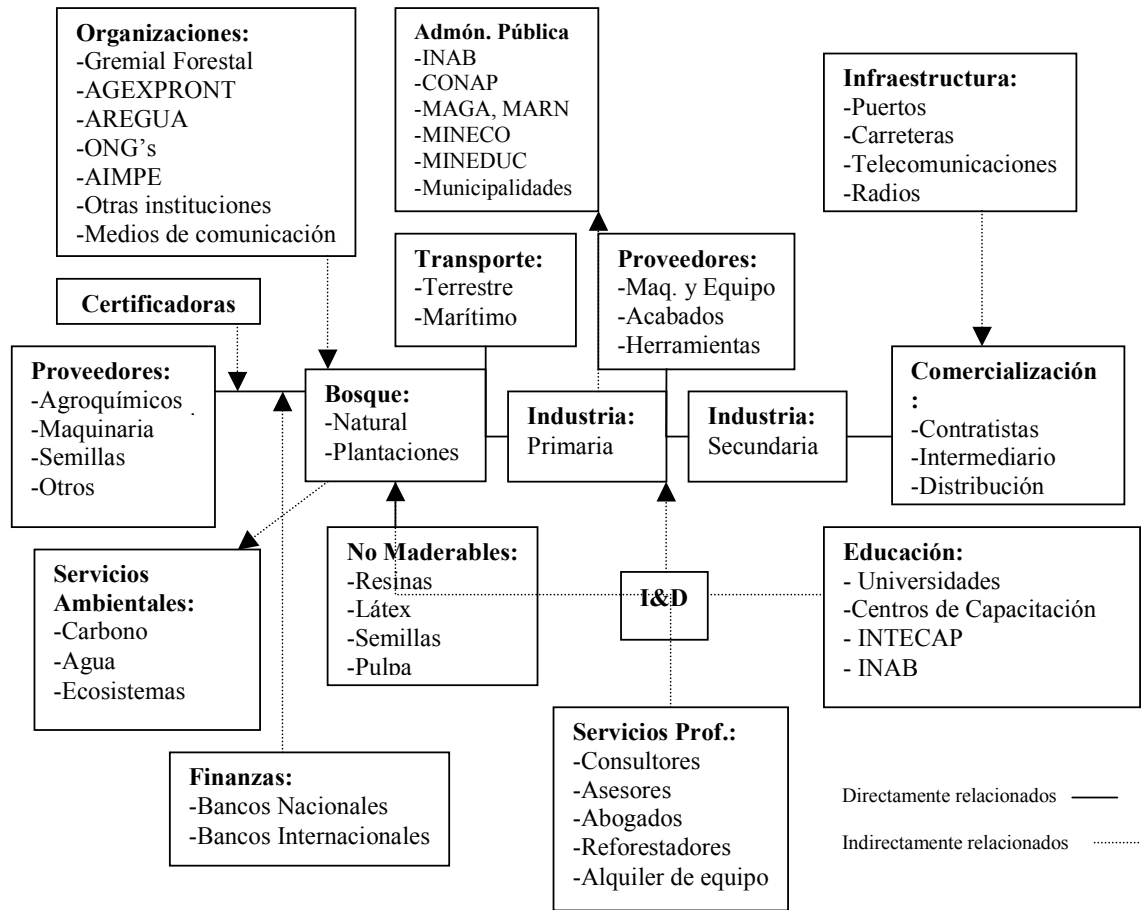
Figura 15. MARCO CONCEPTUAL DEL CLUSTER, APLICADO AL SECTOR FORESTAL EN GUATEMALA.



Fuente: IDC



Figura 16. MARCO CONCEPTUAL DEL CLUSTER, APLICADO AL SECTOR FORESTAL EN GUATEMALA.



Fuente: IDC

El sector forestal trabaja directamente con AGEXPRONT, CAMARA DE INDUSTRIA Y PRONACOM. Juntas estas tres identidades han realizado actividades desde los inicios de la formación del Cluster Forestal y continúan trabajando juntos actualmente. Dentro de las actividades que ha realizado este sector se encuentran algunas de las siguientes más importantes:

– Comisión de Financiamiento.

- Análisis y evaluación de las posibilidades para crear un Bono Forestal. No se pudo debido a la antigua legislación financiera.
- Acercamiento con el BCIE para conocer sobre las líneas de crédito disponibles.

- Se decidió aprovechar la línea de crédito del BCIE destinada a la industria.
- Se realizó la negociación con varios bancos nacionales para ser los intermediarios, seleccionando finalmente a Banrural y Banco Agromercantil.
- Se realizó una reunión nacional para dar a conocer a los empresarios sobre estos resultados.
- Comisión Nacional de Estándares.
  - Esta Comisión no fue formada por esta iniciativa, sin embargo, el Gerente del Cluster participa activamente en ella por lo que forma parte del cluster en sí.
  - Tiene como objetivo desarrollar estándares para la Certificación Forestal en Guatemala. Custodia de toda la cadena de valor.
  - Contratación de expertos nacionales e internacionales para el desarrollo del proyecto para el desarrollo de estándares de manejo forestal sostenible en Guatemala y la Guía de Inducción.
- Fortalecimiento Institucional.
  - Discusión sobre la posibilidad de crear una Asociación de Asociaciones, decidiendo por el momento, centralizarlas en la Gremial Forestal.
  - Organización de reuniones departamentales para promover la agremiación a la Gremial Forestal.
  - Se cuenta en promedio con 56 agremiados a la Gremial Forestal, de los cuales 5 son asociaciones departamentales.
  - Coordinación de visitas inter-empresariales a diferentes fábricas y aserraderos de los miembros de la Gremial Forestal.
- Documentos y Proyectos preparados por la Gerencia del Cluster
  - Plan Estratégico del Cluster Forestal 2001-2003.
  - Proyecto de Apoyo al Desarrollo del Subsector Forestal. Cooperación Externa.
  - Proyecto de Apoyo al Desarrollo Productivo del Subsector Forestal 2003-2007. INAB (Q 2.4 Millones).
  - Proyecto de Capacitación: Canadá, 2001 y 2002 y Finlandia 2002.
  - Desarrollo del Centro de Capacitación para Operarios Industriales. INTECAP.

- Perfil del Sector Forestal desde la óptica de su Crecimiento Económico y Competitividad preparado para el BCIE.

Estas actividades realizadas en conjunto por las tres entidades han dado como resultado muchas mejoras y avances dentro del sector forestal. Se puede concluir que la formación y fortalecimiento del cluster ha mejorado notablemente las condiciones del sector forestal en Guatemala y si funciona realmente de acuerdo a la metodología de un cluster propuesto por Michael Porter.

Gracias a la formación de este conglomerado se ha logrado conseguir tres de los 6 objetivos de la política forestal en nuestro país, entre los cuales podemos mencionar:

- a. Contribuir a la restauración de la base productiva.
- b. Contribuir al aumento de la competitividad del sector forestal.
- c. Fomentar la inversión pública y privada en la actividad forestal.

En cuanto a las exportaciones se refiere, dentro de este sector se ha dado un aumento en las mismas del 11% PIE, aunque el comportamiento de estas no ha sido constante.

IDC como firma de consultores independientes especializados en la formación de clusters, realizo una revisión de las estrategias del sector forestal, siempre siguiendo con el marco conceptual propuesto por Michael Porter, del cual se llegó a las siguientes conclusiones, las cuales se puede aplicar a todos los clusters en Guatemala, sino únicamente al sector forestal para el cual fue hecho este estudio específicamente.

- Las Comisiones manifestaron que, en muchos casos, sus miembros no tienen poder de decisión.
- Se tiene la percepción que la gerencia del cluster debe ayudar solo en aquellas cosas que las organizaciones productivas no puede atender.
- Aunque trabajan como un cluster, los miembros del sector forestal no entienden que la función del cluster consiste en facilitar que todos los actores, principalmente los sectores conexos, participen en bajar costos y aumentar el valor agregado de los productos del sector.
- Hace falta incluir dentro de las actividades que realiza este sector, a más instituciones y representantes de los sectores conexos.
- Los participantes no tienen poder de decisión, dificultando la implementación de acciones.

Asi mismo, este sector se encuentra trabajando en estos cambios para lograr un mejor desempeño dentro de la industria, contando con la participación de personas de varios sectores para poder de esta forma, obtener mejores resultados para este sector en particular.

#### 6.4.1.1 Ejemplo de un cluster exitoso

Asociación TIKONEL TACK CHE: El Conejo de Sacalá

- Objetivo: Promover el desarrollo sostenible en comunidades indígenas del altiplano de Guatemala a través del establecimiento y manejo de plantaciones forestales, la transformación primaria y secundaria de la madera y la comercialización de estos productos.
- En 1993, se inició trabajando con una comunidad y 10 agricultores y sin financiamiento. En el 2001, trabajan 450 agricultores de 3 comunidades los que participaron en el establecimiento de plantaciones forestales.
- Estas tres comunidades atendidas en el proyecto no pueden optar al Programa de Incentivos Forestales –PINFOR-, debido a que sus tierras no están registradas en el Registro de la Propiedad Inmueble, por lo que hubo que crear una alternativa financiera alterna.

El proyecto trabaja en 5 componentes:

- Organizativo. Fortaleciendo la Asociación, para que pueda ser gestor de otros proyectos.
- Establecimiento y manejo de plantaciones forestales. Tiene 4 viveros forestales, los cuales producirán 30,000 árboles al proyecto, con una disponibilidad de 60,000 árboles para la venta, lo que hará que éstos sean auto sostenibles.
- Aserradero. Se tiene un aserradero portátil, y el sitio para establecer posteriormente un aserradero formal.
- Carpintería. está ubicada en el municipio de San Martín Jilotepeque, y es de índole artesanal, buscando industrializarse.
- Comercializadora. apoya en el diseño de productos y empaques, publicidad y ventas del producto a nivel local.

Productos de la Asociación:

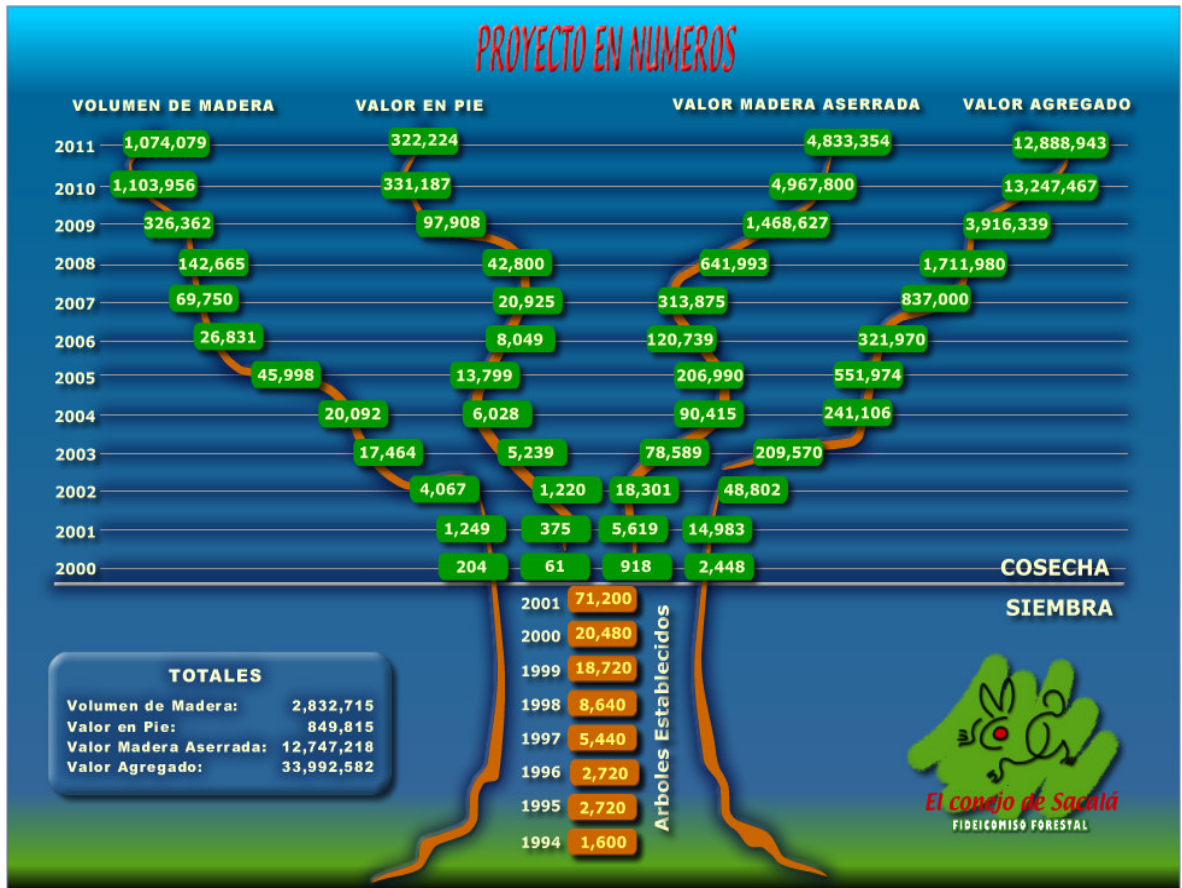
Sacalá: productos de hogar:

- Azafate (2 diseños)
- Porta caliente (2 diseños)
- Caja de té.
- Tabla de sushi ( 2 tamaños)
- Dispensador de mayordomo
- Tabla de pan
- Servilleteros

Sacalá: Muebles

- Sillas de adultos
- Sillas de niños
- Mesa de niños

Figura 17. PROYECTO EL CONEJO DE SACALÁ. ÁRBOL QUE MUESTRA EL PROYECTO EN NUMEROS.



Fuente: IDC

## INTRODUCCIÓN

Son las empresas, no las naciones, quienes compiten en los mercados internacionales. Debemos comprender de qué forma las empresas crean y mantienen la ventaja competitiva con objeto de explicarnos qué papel desempeña la nación en este proceso. En la moderna competitividad internacional, las empresas no necesitan quedarse enclaustradas en su país de origen. Pueden competir con estrategias mundiales en las que las actividades tienen lugar en muchos países. Debemos prestar una atención especial a la forma en que las estrategias mundiales contribuyen a la ventaja competitiva, porque dan una nueva configuración al papel de cada nación, que en este caso sería el papel de Guatemala como nación independiente y en vías de desarrollo.

Hoy Guatemala tiene un nuevo reto frente al mercado internacional el cual todos nosotros conocemos como el Tratado de Libre Comercio. El nuevo concepto de *cluster* o complejo productivo resulta de gran utilidad, ya que permite analizar las condiciones bajo las cuales las empresas nacionales pueden llegar a competir exitosamente en los mercados internacionales; por medio de las alianzas estratégicas de las empresas, buscando maximizar el rendimiento económico. Para ello, es indispensable el diseño de una estrategia que busque avanzar hacia una etapa superior en el desarrollo competitivo, asignando una mayor importancia relativa a la mejora en los climas de negocios de las empresas y los complejos productivos.

El concepto de complejo productivo integra un desarrollo dinámico que fomenta la competitividad. Por una parte, se establece una infraestructura que genera círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo, atrayendo inversiones extranjeras, recurso humano de calidad y nuevas tecnologías, así como también oportunidad para establecer alianzas entre diferentes niveles de aglomerados, ya sea entre el gobierno y el sector privado o entre empresas de diferentes complejos productivos de la región por ejemplo. A nivel empresarial se ha demostrado que las compañías de clase mundial tienden a concentrarse en pequeñas áreas geográficas, específicas para cada tipo de industria. Contamos con evidencia creciente de que en todos los países industrializados las compañías más competitivas dentro de una industria tienden a agruparse alrededor de áreas geográficas muy específicas beneficiándose y multiplicando los determinantes de su éxito.

Tradicionalmente, se considera que las empresas de países pequeños como Guatemala presentan menores posibilidades de competir ante empresas o proveedores de bienes y servicios provenientes de países más grandes, debido a que tanto las estructuras productivas como los mercados nacionales son de mayor tamaño y diversidad en los países grandes. No significa esto, que solamente en los países industrializados se puedan explotar las ventajas existentes en la formación de complejos productivos. Por medio de los *cluster* se pueden superar las debilidades que presentan las economías de los países pequeños. Mediante el uso de este instrumento, se amplían las opciones de las empresas para reducir costos, atraer inversiones y acceder a nuevas tecnologías e ideas de negocios.

