

## EL MODELO DEL DIAMANTE DE PORTER COMO HERRAMIENTA DE INTERPRETACIÓN DE LA CONSTITUCIÓN DE UNA VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS EMPRESAS DE UN PAÍS DÉBIL

Mg. Raffaello Benetti

### 1. Necesidad de un país débil de individuar su propia ventaja competitiva

La globalización está encaminando las economías nacionales hacia una creciente interdependencia. Fenómenos que se pueden atribuir a la globalización, como son el nacimiento de organizaciones de control supranacionales; la reducción de muchas barreras al comercio entre países; el aumento de la competición internacional; la creciente movilidad de capitales y personas a través de los confines nacionales; van modificando grandemente el escenario tradicional, poniendo nuevos retos a un país débil.<sup>1</sup> Las fuerzas en juego en la arena internacional muestran una creciente incapacidad de muchos gobiernos locales de poder controlar eficazmente fenómenos demasiado grandes para sus propios recursos nacionales. La perspectiva de varios países débiles parece, más que nada, la de una creciente erosión de su propio poder de intervención en la arena global y el riesgo de un aumento de pobreza interna, por causa de traumas financieros internacionales que golpean de reflejo la economía del país singular.<sup>2</sup>

Las diferencias económicas y de calidad de vida existentes entre países fuertes y débiles parecen ser acentuadas, más que reducidas, por el fenómeno de la globalización. A escala internacional están claramente identificados un 'Norte', constituido por países fuertes aun más integrados entre ellos, con un creciente nivel de comercio interior y

<sup>1</sup> En este artículo se define como país débil a un país que no respeta por lo menos una de las tres condiciones siguientes: el PIB nacional es inferior de la media mundial, el PIB per cápita es inferior a la media mundial, el conjunto de los índices internacionalmente reconocidos de desarrollo sostenido están ampliamente debajo de las referencias fijadas. Para mayores detalles: Benetti, Raffaello, "Weak Countries in the Face of Globalization: Puerto Rico and the Caribbean", Ph.D. dissertation UMI, Library of Congress, Washington, Nov. 2000 o también Benetti, Raffaello, "Países Débiles frente al Reto de la Globalización: Puerto Rico y el Caribe", Publicaciones de la Universidad de Puerto Rico, San Juan, Invierno 2001

<sup>2</sup> World Bank, *Global Economic Prospect and Developing Countries 2000 (Washington, 2000)*, Executive Summary

capaces de explotar la globalización como una importante fuente de oportunidades empresariales, y un 'Sur' constituido por un gran número de países heterogéneos, a menudo fragmentados políticamente, pero igualados por una perspectiva para el futuro muy parecida: una ulterior debilitación de la economía interna y de su rol en la arena internacional.<sup>3</sup>

Los retos puestos por la globalización y el estado de presión continua en que viven muchos países débiles, pueden ser así fuertes que lleven un gobierno local a elecciones políticas y económicas desviadas en el intento de alcanzar un adecuado desarrollo social interno. En la escasez de recursos de una economía débil resulta entonces crucial el problema de la correcta repartición de éstos para poder favorecer al máximo el bienestar del país y la competitividad internacional de las empresas locales.

En este artículo se busca entonces contestar a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo puede un país débil evitar una reducción ulterior de competitividad de sus propias industrias nacionales en la economía globalizada?
- ¿Cuál es la ventaja competitiva que un país débil puede crear para sus propias empresas nacionales?
- ¿Qué metodología resulta más adecuada para interpretar el constituirse de una ventaja competitiva para las industrias de un país débil?

Muchas teorías económicas, que vamos a examinar brevemente, declaran un implícito optimismo hacia la posibilidad del comercio internacional de llevar riqueza y bienestar a un país, cualquier sea su nivel de desarrollo económico: las similitudes ayudarían a los intercambios entre países parecidos, las diferencias favorecerían los intercambios entre países complementarios o (a) diferentes niveles de desarrollo económico. Desde un punto de vista general, el juego de la libre iniciativa de individuos y organizaciones en búsqueda de la satisfacción de sus propias necesidades primarias y secundarias debería llevar de manera *natural* a un acrecido bienestar de todas las naciones.

Este acercamiento optimista y pro-activo dice solamente una parte de la verdad con referencia a la globalización de la economía y del comercio internacional. Como se puede leer en uno de los últimos documentos de las Naciones Unidas: "Alguien había

---

<sup>3</sup> Sólomente como ejemplos: World Bank, *Global Economic Prospect and Developing Countries 2000* (Washington, 2000), *Executive Summary*; United Nations Development Programme, *Human Development Report 1999* (New York: U.N. Publications, 1999); John F.E. Olorbennan, "The South in the Era of Globalization," *Cooperation South*, no.2 (1998), 6-15; Keith Grijvin and Azizur Rahman Khan, "Globalization and Developing World: An Essay on the International Dimension of Development in the Post-Cold War Era," *Occasional Papers* no.2, 1992, 1.

pronosticado *convergencia*. Pero aún en la década pasada se ha visto una creciente *concentración* de ingresos, recursos y riquezas entre personas, organizaciones y países... La diferencia de ingreso entre la quinta parte de población que vive en los países más ricos y la quinta parte que vive en los más pobres era de 74 a 1 en el 1997, en crecimiento de 60 a 1 en el 1990 y de 30 a 1 en el 1960".<sup>4</sup> Se intentará entonces comprender, antes que nada, cómo el comercio internacional influye sobre un país débil y cómo reconocer sobre cuáles factores este último puede hacer hincapié para afirmarse en la arena globalizada.

## 2. Modelos de interpretación de la ventaja competitiva entre países

La larga temporada de comercio entre los pueblos mundiales antecedente a la obra de Adam Smith "La Riqueza de las Naciones" (1776)<sup>5</sup>, viene a menudo clasificada de forma bastante rápida con el término *mercantilismo*<sup>6</sup>, indicando, más que una teoría verdadera, una *praxis* inclinada a medir la riqueza y fuerza de un país sobre la base de los bienes que posee este (tesoro) en término de oro, territorios y otras propiedades de valor. Para el mercantilismo el objetivo primario es el fortalecimiento interior del país pensado como una entidad independiente y desligada de cualquier obligación y deber hacia la comunidad internacional.

Con referencia a este último asunto, Smith introdujo el concepto de que la riqueza de un país no debe ser medida apenas por la posesión por parte del Estado de una cierta cantidad de tesoro, sino por el contrario, con referencia a la cantidad de bienes y servicios disponibles para los ciudadanos del país mismo. El objetivo, de una mayor cantidad de bienes disponibles para los ciudadanos, puede ser alcanzado a través de la liberalización del comercio internacional de los vínculos gubernamentales que detienen la libre competición entre las empresas; de aquí el nombre un poco ambiguo de 'liberalismo' económico puesto a esta teoría. Esta libertad de acción llevaría entonces a las empresas de cada país a especializarse solamente en los productos en donde tengan una ventaja absoluta de costo en comparación a los competidores, dejando de lado las industrias nacionales menos eficientes.

La teoría de Smith vino ulteriormente reforzada por David Ricardo<sup>7</sup> demostrando que el comercio internacional mejora la riqueza de un país también en el caso que éste fuera el más eficiente de todos los demás en la producción de cualquier producto (y se encontrara entonces sin la necesidad de tener que comprar algo del exterior). La teoría de

<sup>4</sup>United Nations Development Programme, *Human Development Report 1999* (New York: U.N. Publications, 1999), 3.

<sup>5</sup>Adam Smith, *An Inquiry Into the Nature of the Wealth of Nations* (London: A. Strahan & T. Cadell, 1776).

<sup>6</sup>John D. Daniels and Lee H. Radebaugh, *International Business: Environment and Operations*, 8<sup>th</sup> ed. (Reading Mass: Addison-Wesley, 1996), 191.

<sup>7</sup>David Ricardo, *On the Principles of Political Economy and Taxation* (London: Dutton & Co, 1817).

la 'ventaja comparada' afirma entonces que un país puede siempre mejorar su propia riqueza enfocándose mucho más o únicamente en lo que logra hacer en forma más eficiente, y comprando de otros lo que le cuesta más en términos relativos a su actividad principal. En esta concepción también el país más débil puede mejorar sus condiciones económicas comprando del exterior lo que es más oneroso para producirse internamente.

Las teorías clásicas (Smith - Ricardo) indican, en la eficiencia y la especialización de producción, los elementos fundamentales sobre los que las empresas de un país deben construir su propia competitividad. La teoría de la 'proporción de factores' de E. Heckscher<sup>8</sup> y B. Ohlin<sup>9</sup> busca entonces identificar cuáles son aquellos factores con que un país está dotado y que pueden constituir la fuente de una mayor eficiencia y especialización. La teoría, elaborada en los años '30, identifica tres elementos determinantes (mano de obra, capital y riquezas naturales) que, presentes con diferentes proporciones al interior de los varios países, serían el origen de los diferentes valores de eficiencia productiva y comercial.

La teoría dio lugar a notables críticas, ya en los años inmediatamente posteriores a su formulación, en su capacidad de leer de manera adecuada la realidad económica de un país.<sup>10</sup> Desde el punto de vista teórico han sido también criticadas las hipótesis que puedan considerar homogéneos los tres elementos al interior y al exterior de un país, la ausencia de consideración hacia el fenómeno de la 'tecnología' en su impacto con los factores, la creciente movilidad de éstos a través de los confines nacionales.

Esta teoría se queda todavía muy atractiva en su intento de explicar las razones del diferente nivel de éxito encontrado por ciertos países en el comercio internacional, a partir de identificables elementos de base que se puedan comparar entre país y país.

Este primer grupo de teorías busca responder de forma directa a las preguntas sobre los factores que engendrarían una ventaja competitiva para las industrias de un país, tomando de referencia el escenario internacional que se presentaba en los dos siglos antecedentes a la Segunda Guerra Mundial (1700-1940) y que mostraba: la existencia de algunas naciones económica y políticamente más fuertes que otras, que podían explotar sus relaciones con otros países dependientes en forma de satélites políticos o económicos (colonias); una relativa descomposición del mundo en áreas social - políticas relativamente independientes, con culturas y gobiernos autónomos y empresas declaradamente nacionales; un desenganche general de la política económica de un país

<sup>8</sup> Eli Heckscher, *Mercantilism* (London: Allen & Unwin, 1935).

<sup>9</sup> Bertil Ohlin, *Interregional and International Trade*, (Cambridge, Mass: Harvard Univ. Press, 1933).

<sup>10</sup> Wassily W. Leontief, "Domestic Production and Foreign Trade: The American Position Capital Position Re-examined," *Economía Internacional* (February 1954), 3-32

EL MODELO DEL DIAMANTE DE PORTER COMO HERRAMIENTA DE INTERPRETACIÓN  
DE LA CONSTITUCIÓN DE UNA VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS EMPRESAS DE UN PAÍS DÉBIL

de definidos marcos internacionales o de compromisos hacia otros estados.<sup>11</sup>

Un segundo grupo de teorías, que se han desarrollado en el ambiente geopolítico sucesivo a la Segunda Guerra Mundial, refleja en cambio la importancia de nuevos factores que fomentarían el comercio internacional y entonces la ventaja competitiva de ciertos países sobre otros: la demanda exterior, las oportunidades constituidas por la innovación y la tecnología, la movilidad de los factores de producción.

B.S. Linder<sup>12</sup> propuso en 1961 una teoría enfocada a una nueva interpretación del comercio internacional que pudiera explicar en particular la razón del creciente volumen de intercambios que acontecen entre países social y económicamente parecidos, más que, como enseñarían las teorías clásicas, entre países con recursos opuestos o complementarios uno a otro. El autor identifica como elementos remolcadores del comercio internacional no tanto los factores específicos del país mismo (como pediría la teoría de los factores proporcionales) y entonces ligados a la oferta potencial del país, cuantos los factores ligados a la demanda de los países extranjeros.

Siempre en el 1961, M. V. Postner<sup>13</sup> reacciona contra la teoría de la proporción de los factores subrayando que más que la diferente dotación factorial de los distintos países, el comercio internacional puede ser engendrado por una ventaja temporánea gozada por un cierto país innovador en una cierta tecnología no disponible en otro lugar. Esta sería una de las razones que explicarían también por qué existiría una diferente estructura de costos en el sistema productivo de países muy parecidos.

R. Vernon<sup>14</sup> propuso en el 1966 un modelo representativo del ciclo de vida de un producto industrial que, llegando más allá de su muy importante interpretación como fenómeno comercial, pone en luz el rol de la tecnología y de las producciones en países emergentes como elementos significativos de ventaja competitiva en el ámbito de país.

Un tercer grupo de teorías, propuestas a fines de los años '70, ha empezado en cambio a dejar en la sombra el rol teóricamente determinante del país de origen en la estrategia internacional, enfocándose sobre la acción individual de la empresa concebida como entidad para sí sola. Y esto por varias razones: un escenario poblado de grandes empresas multinacionales (presentes entonces con sus propias estructuras en varios países) capaces de operar autónomamente en el mercado internacional sin tener que

<sup>11</sup> Un primer intento de dar vida a un verdadero gobierno mundial o a un orden internacional podría verse en el Congreso de Viena (1814-15) y en la constitución de la Sociedad de las Naciones (1919).

<sup>12</sup> Stephan B. Linder, *An Essay on Trade and Transformation* (New York: Wiley, 1961).

<sup>13</sup> M.V. Posner, "International Trade and Technical Change," *Oxford Economic Papers* (Oct. 1961).

<sup>14</sup> Raymond Vernon, "International Investment and International Trade in the Product Life Cycle," *Quarterly Journal of Economics* (May 1966), 190-207.

dependen de manera fundamental de su propio país de origen en términos de dotación de factores o de apoyo gubernamental; la importancia creciente de la movilidad del capital y de las inversiones extranjeras en el comercio internacional, cuyo peso ya excede grandemente el comercio tradicional de productos y servicios;<sup>15</sup> un juicio bipolar, pero más a menudo crítico, sobre el rol del gobierno. De un lado, el gobierno se ve como un promotor del comercio exterior cuando induce a las empresas extranjeras a entrar en los mercados domésticos, por otro lado, se ve al gobierno como un factor disuasivo al comercio internacional cuando decide adoptar políticas proteccionistas relativamente de su propio mercado interior.

La creciente política de liberalización de muchos gobiernos relativa al movimiento de capitales y factores de producción a través de sus confines nacionales, unida al incremento de velocidad y al menor costo de la transportación ofrecido por la tecnología, han transformado de hecho notablemente la naturaleza del comercio internacional. Esto se ha mudado en un fenómeno mucho más complejo que en el pasado e incluye hoy en día no solamente el tradicional intercambio de mercancía y servicios entre países, sino también el juego más complejo de inversiones y alianzas estratégicas entre empresas internacionales. Las teorías sobre las inversiones directas en el extranjero<sup>16</sup> buscan entonces interpretar el fortalecimiento de las empresas como el resultado del creciente flujo a través de los confines nacionales de capitales destinados por ejemplo a la adquisición de firmas, estructuras productivas, y oficinas de representación en el extranjero. Otras teorías de la internacionalización y de la acción estratégica en el extranjero<sup>17</sup> dan énfasis, en cambio, a las elecciones estratégicas internas a la empresa en función del mercado, sin la preocupación de tener que coordinar necesariamente estas contribuciones en un modelo que entregue un papel especial al país de origen de la empresa.

Existen también otras teorías relacionadas con comercio exterior que no van dejadas de lado, particularmente frente al presente debate sobre la globalización: la teoría

<sup>15</sup> United Nations, Div. of Transnational Corporations, *World Investment Report: 1995-6-7* (New York and Geneva, 1995)

<sup>16</sup> Desde un punto de vista histórico y solamente como ejemplos se podrían citar los siguientes trabajos sobre el rol de la inversión extranjera en la dinámica de empresa: F.T. Knickerbocker, *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise* (Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1973); Kiyoshi Kojima, "International Trade and Foreign Investment: Substitutes or Complements," *Nitotsushashi Journal of Economics*, (June 1975); Peter J. Buckley and Mark C. Casson, *The Economic Analysis of the Multinational Enterprise. Selected Papers* (London: Macmillan, 1985); John H. Dunning, "Explaining Changing Patterns of International Production: in Defence of the Eclectic Theory," *Oxford Bulletin of Economic and Statistics* (November 1979)

<sup>17</sup> Sobre el tema de la internacionalización y de la acción estratégica de la empresa en los mercados extranjeros: Howard V. Perlmutter, "The Torturous Evolution of Multinational Corporation," *Columbia Journal of World Business* (Jan-Feb 1969); Christopher A. Bartlett and Sumatra Ghoshal, *Transnational Management* (New York: McGraw-Hill, 1995), 11-14; Christopher A. Bartlett and Sumatra Ghoshal, *Managing Across Borders*, (Harvard: Harvard Univ. Press, 1989); Kenichi Ohnoe, "The Global Logic of Strategic Alliances," *Harvard Business Review* (March-April 1989); C.K. Prahalad and Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review* (May-June, 1990), 79-91.

de la centralización económica y las teorías ecologistas y de la preservación local.

Al primer grupo se pueden reconducir el pensamiento socialista inglés del siglo XIX, las obras de K. Marx y el comunismo en sus varias formas. Más allá de la parábola histórica llevada a cabo por los diferentes filósofos o por ciertos regímenes directamente inspirados por éstos, se puede notar que la acción de varios gobiernos contemporáneos (China en primer lugar, pero también una larga lista de países en desarrollo) esta todavía fuertemente inspirada y afectada por estas filosofías y metodologías que se pueden atribuir a formas más o menos diferenciadas de socialismo o comunismo histórico. En la temporada entre los años '30 y '70, se ha desarrollado un fuerte movimiento de pensamiento cuyas teorías han afectado y siguen orientando las líneas de desarrollo de enteras naciones y de las relativas industrias locales.<sup>18</sup>

Al segundo grupo se pueden reconducir unas escuelas de pensamiento que se han desarrollado en particular en los últimos treinta años, cuyo objetivo es la preservación de los sistemas económicos y de costumbres locales que se juzgan amenazados por el fenómeno de la globalización y por la entrada de grandes empresas multinacionales en el territorio doméstico.<sup>19</sup> A estas teorías se suman las varias ideologías ecologistas que, empezadas con un enfoque sobre la preservación del ambiente natural, ya han evolucionado a una visión completa de la vida social y de la economía global.

Estas teorías apoyan muy a menudo formas explícitas de proteccionismo local y auspician un rol central de los gobiernos y de las instituciones internacionales para reglamentar y limitar la actividad económica internacional.

Este último grupo de teorías llevan a la luz una corriente de pensamiento diferente y totalmente contraria al pensamiento clásico. Rechazando el liberalismo inspirado por A. Smith y sus sucesores, en esta visión del comercio internacional tienen lugar también sistemas económicos organizados y alimentados por tradiciones y valores diferentes de la clásica búsqueda de ganancia y bienestar individual que ha inspirado gran parte de las teorías descritas hasta ahora. El bienestar y la satisfacción de los ciudadanos de un país no vienen apenas relacionados al simple éxito comercial, sino también a muchas otras variables humanas y ambientales que involucran una visión más compleja de la economía y de las políticas relativas.

---

<sup>18</sup> Sobre el tema de la interpretación ideológica del comercio y de las relaciones internacionales: Pirre Jalec, *El Saqueo del Tercer Mundo* (Paris: Ruedo Iberico, 1966); Jean Lacouture, "Neocolonialisme", *Le Monde*, October 24, 1964; Alavi Hamza, "Le Nouvelle Imperialisme," *Le Temps Modernes*, Aug-Sep. 1964; Amin Samir, Giovanni Arrighi, Andre Gunder Frank, and Immanuel Wallerstein, *Dynamic of the Global Crisis* (New York: Monthly Review Press, 1982); Terence K. Hopkins and Immanuel Wallerstein, *World-System Analysis* (Beverly Hill, CA: Sage, 1982)

<sup>19</sup> A título de ejemplo: Keith Griffin and Azizur R. Khan, "Globalization and Developing World," *Occasional Papers* (New York: Human Development Report Office of UNDP, 1992); Norman Girvan, "Counter-Globalization," *South Letter* no.33, Vol.1 no.2, 1999, 23-24.

Parece importante tener en cuenta estas últimas teorías por lo menos por dos razones. Antes que nada la existencia de sistemas social - económicos inspirados por valores y metodologías diferentes de aquellos de los países occidentales: condiciona y condicionará gran parte del comercio internacional también en el futuro, y por esta razón se vuelve indispensable un buen conocimiento de estas teorías que pueden ofrecer también interesantes sugerencias para el desarrollo social y económico de los países occidentales mismos. Secundariamente en estas teorías viene afirmada una idea de provecho o de bienestar de los ciudadanos, que sale de los criterios utilitaristas clásicos extendiéndose a una idea de bienestar del individuo más amplia, tanto que pueda abarcar el ambiente, las relaciones internacionales e intergeneracionales.<sup>20</sup>

Los modelos teóricos que se han señalado brevemente en este capítulo iluminan concepciones económico-comerciales muy diferentes entre ellos, y consecuentemente un énfasis diferente sobre las causas y los factores que empujarían a las empresas de un país a empeñarse en el comercio internacional<sup>21</sup>.

Una escuela de pensamiento propugna que la política gubernamental no debe interferir en las estrategias y acciones de las empresas en el mercado (Smith y el liberalismo); una opinión opuesta, cree en cambio necesario un papel central y fuerte del gobierno en la definición y reglamentación de la acción de éstas (Centralización).

Unas escuelas de pensamiento propugnan la importancia de la explotación de la dotación factorial, de los diferenciales productivos y de los *gap* tecnológicos como elementos fundamentales para explicar el fructuoso comercio entre países (Ricardo, Heckscher-Ohlin, Posner-Vernon); en oposición (parcial), otras escuelas reconocen en las similitudes de los mercados y de la demanda de los relativos consumidores la fuerza para sustentar un comercio exitoso.

Unas escuelas de pensamiento propugnan la importancia primaria de las inversiones en el extranjero y de la distribución internacional de la organización como elemento de ventaja en el comercio internacional; otras teorías ven en cambio una prioridad en las características internas a la empresa misma destacando la actitud de la

<sup>20</sup> Esta acepción de bienestar o 'provecho' colectivo está encontrando un consenso creciente también en varios países industrializados. Como ejemplos: *Treaty of the European Union, Art.2 (February 1992)*; *The Copenhagen Consensus (Montreal: International Commission Social Welfare, 1995)*

<sup>21</sup> Es también necesario reclamar cómo no sea totalmente correcto comparar teorías nacidas en épocas históricas muy lejanas una de otra, definidas por diferentes elementos del mercado (repartición de las colonias, presencia de bloques políticos, desarrollo tecnológico, nacimiento de empresas multinacionales) y que entonces representan situaciones sociales, políticas y económicas muy diferentes.

gerencia y su capacidad de definir adecuadas estrategias internacionales de negocios y mercadeo.

Después del *excursus* presentado, el dato más evidente es la discordancia de resultados teóricos entre las diferentes escuelas y la incapacidad de estructurar las contribuciones singulares en un único modelo conceptual que ayude a comprender los mecanismos de creación de ventaja competitiva en un país y, particularmente, en un país económicamente débil.

### 3. Modelo de Porter, limitaciones y aplicación a un país débil

M. E. Porter<sup>22</sup> propuso en los últimos años el *Diamante*, un modelo que intenta contestar exactamente a las preguntas definidas al comienzo del artículo, poniendo en luz la relación existente entre el formarse de una ventaja competitiva para ciertas industrias y su país de origen. En este intento el autor toma en consideración un número notable de variables que a su parecer son necesarias para interpretar correctamente los mecanismos de formación de la ventaja competitiva<sup>23</sup>. Porter extiende y profundiza el análisis teórico del tema en referencia y abre nuevos horizontes a la interpretación del comercio internacional. A causa de la importancia que este modelo tendrá para el análisis que sigue, se profundizarán unos aspectos en detalle.

Porter nota cómo las industrias exitosas contemporáneas serán muy variadas y diferenciadas, y se pregunta de dónde nace esta diferenciación, en término de capacidad competitiva, que una específica industria de un cierto país muestra sobre análogas industrias de otros países. La observación analítica del desarrollo histórico y de la dotación factorial de las varias industrias de 10 países económicamente muy fuertes, lleva al autor a concluir que el país de origen tiene una importancia decisiva en la formación de la ventaja competitiva de las empresas internacionales.<sup>24</sup> En particular Porter identifica los siguientes elementos del país de origen como determinantes para el constituirse de una ventaja competitiva para una cierta industria nacional: dotación de factores, demanda interna, industria complementaria y de soporte, estrategia - estructura - competencia al interior de la industria misma. A estos 4 elementos (el Diamante) el autor añade también el rol de las circunstancias históricas (la casualidad) y el rol del

---

<sup>22</sup> Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (New York: Free Press, 1990)

<sup>23</sup> Porter, 69-175.

<sup>24</sup> *Ibid.*, 736.

gobierno.

#### **a) Dotación de factores**

Porter desarrolla el concepto de dotación de factores poniendo al día la lista de los elementos clásicos (tierra, trabajo, labor y capital) con nuevos factores salidos a la superficie a lo largo del desarrollo tecnológico de los últimos años. Al mismo tiempo el autor destaca cómo la simple posesión de un factor no significa necesariamente una ventaja, sino que depende en cuanto más eficaz y eficientemente esto viene siendo utilizado. Finalmente, Porter sugiere una división entre factores básicos y avanzados. En la hipótesis del autor serían estos últimos (ligados a la tecnología y a la educación) la clave de la dotación de factores de un país.

Una interesante paradoja evidenciada por Porter es que objetivas desventajas en la dotación factorial de un país han llevado las respectivas industrias nacionales a perseguir con más decisión y obstinación la innovación y el desarrollo tecnológico mismo, como ejemplo: Italia, Japón, Suiza.

#### **b) Demanda interna**

La demanda interna tiene, según Porter, varias características: su composición y sofisticación, su magnitud y tasa de crecimiento, su interrelación con los mercados extranjeros. Sintéticamente es éste el muelle que daría fuerza a la empresa local y la orientaría en su desarrollo.

#### **c) Industria complementaria y de soporte**

El tercer elemento que determina el desarrollo exitoso de una cierta industria nacional es la presencia histórica de otras industrias relacionadas y de soporte. En otras palabras, la presencia de industrias de excelencia en un país no sería simplemente una ventaja en sí, sino que contribuiría también a la generación de nuevas industrias más competitivas en el mercado internacional.

#### **d) Estrategia, estructura y competición en el interior de la industria**

Según Porter "un cuarto elemento determinante para la ventaja competitiva de una cierta industria nacional es el contexto en que la empresa es creada, organizada y conducida, así como la naturaleza de la competencia doméstica".<sup>25</sup> El autor reconoce de hecho que varias industrias nacionales han llegado al éxito internacional gracias a combinaciones extremadamente variadas de estilo de gerencia y estructura empresarial;

---

<sup>25</sup> *Ibid.*, 107.

pero, a pesar de esto, cada una ha permitido la definición de claras metas y estrategias para la organización y el mantenimiento de ventajas competitivas en el tiempo.

En esta misma categoría de factores Porter inserta la fuerza de la competencia entre empresas domésticas que sería, paralelamente al estímulo constituido por la demanda interna, uno de los empujes más decisivos para el despegue de una industria nacional más competitiva.

Porter enfatiza también la importancia de las circunstancias históricas y de los cambios sociales (invenciones, discontinuidades tecnológicas inesperadas, elecciones políticas, guerras) que constituyen a su parecer importantes oportunidades y amenazas para las empresas existentes, en cuanto afectan continuamente su peso competitivo. El gobierno mismo viene reconocido por el autor como un factor determinante para influir en el Diamante de factores anteriormente mencionados, en cuanto puede simplificar o aumentar las dificultades de una industria para engendrar su propia ventaja competitiva. Porter, sin embargo, no reconoce al gobierno la capacidad de 'crear' ventajas competitivas en sí.

Es importante destacar el acercamiento de Porter al tema de las relaciones entre ventaja competitiva de las empresas y país de origen por una doble razón. Antes que nada, como oportunamente declara el título de su obra (*La Ventaja Competitiva de las Naciones*), él vuelve a conectarse al trabajo de análisis político - económico llevado a cabo en los siglos antecedentes más que detenerse en el puro análisis estratégico de la empresa, tendencia contemporánea. Analizando entonces las relaciones entre ambiente nacional y desarrollo industrial, el autor ofrece importantes principios de política económica a gobiernos, empresas y grupos sociales interesados en el desarrollo de su propio país.

Secundariamente, en el intento de interpretar un fenómeno tan complejo como el éxito de una empresa nacional, Porter no puede dejar de involucrar un número muy grande de variables de naturaleza a menudo heterogéneas. Esta parece una característica positiva del modelo en cuanto intenta tomar en consideración a todos los elementos posibles para la interpretación del fenómeno, rechazando la idea de fijarse en un ulterior análisis sectorial. Desde este punto de vista el modelo de Porter ofrece un camino interesante para poder crear un puente entre las diferentes y contrastadas escuelas de pensamiento precedentemente mencionadas, y para reabrir el debate sobre las variables, que serían la base del desarrollo industrial y social de un país.

Es importante notar también cómo la teoría del Diamante de Porter ha encontrado varias críticas y muestra unas limitaciones reconocidas por el autor mismo.

Por ejemplo:

- Muchos de los datos utilizados por Porter para comparar entre ellos los valores de los flujos comerciales y de producto interno bruto de los diferentes países, han sido deformados notablemente por la tasa de cambio entre divisas, con el resultado de haber alterado muchas de las observaciones hechas en los diferentes sectores analizados<sup>26</sup>.
- El modelo parece fuera de balance en cuanto tiende a valorizar más las industrias que exportan desde el territorio nacional en contra de las empresas que usan grandes recursos y estructuras productivas *off-shore*<sup>27</sup>.
- El modelo no parece tener en suficiente consideración el fenómeno de la globalización de la producción y de los mercados, dando escaso énfasis al rol de las empresas multinacionales (MNEs) y a cuanto país sea involucrado en la economía globalizada<sup>28</sup>.
- Las variables 'gobierno' y 'casualidad', en muchos casos muy decisivas para el desarrollo de un país, serían, en cambio, factores demasiado difíciles de pronosticar para integrarse eficazmente en un modelo para predecir ventajas competitivas<sup>29</sup>.
- Se ha notado que existen países en que las condiciones del Diamante eran parecidas, pero que no ha sido suficiente para el nacimiento de una cierta industria en uno de los países<sup>30</sup> o que, en cambio, ciertas industrias han nacido en países que no garantizaban la satisfacción de las condiciones teóricas del Diamante.<sup>31</sup>
- Otra importante limitación del modelo es que su construcción ha sido planteada tomando como referencia a las mayores economías contemporáneas y que entonces muchas de las consideraciones relativas al Diamante nacen de la observación de los países más industrializados. De cierto punto de vista la teoría parecería sugerir que los países en que no están presentes las condiciones mínimas del Diamante, resultarían inevitablemente incapacitados para competir en la arena internacional.

<sup>26</sup> Donald J. Daly, "Porter's diamond and exchange rates," *Management International Review* (Second Quarter 1993)

<sup>27</sup> Wayne R. Cartwright, "Multiple linked 'diamonds' and international competitiveness of export-dependant industries: The New Zealand experience," *Management International Review* (Second Quarter 1993)

<sup>28</sup> John H. Dunning, "Internationalizing Porter's diamond," *Management International Review* (Second Quarter 1993)

<sup>29</sup> Richard M. Hodgetts, "Porter's diamond framework in a Mexican context," *Management International Review* (Second Quarter 1993)

<sup>30</sup> Daniels and Radebaugh, 220.

<sup>31</sup> Alan M. Rugman and Richard M. Hodgetts, *International Business* (New York: McGraw-Hill, 1995), 422-424

## EL MODELO DEL DIAMANTE DE PORTER COMO HERRAMIENTA DE INTERPRETACIÓN DE LA CONSTITUCIÓN DE UNA VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS EMPRESAS DE UN PAÍS DÉBIL

A pesar de las críticas, el modelo de Porter ha estimulado una larga lista de investigaciones en las que el Diamante ha sido utilizado para la observación de nuevos países y la verificación de los resultados basados en otras metodologías.<sup>32</sup> Si como he reportado antes muchas críticas han salido, otros autores han subrayado en cambio la utilidad del modelo para una mejor interpretación del desempeño de las industrias nacionales.<sup>33</sup> También los críticos más acérrimos no han rechazado el modelo sino que han destacado las ventajas que su extensión a las relaciones internacionales de la industria podrían traer al modelo mismo.<sup>34</sup>

Según lo reportado, el asunto de que la base primaria de un país (o cierta región) puede constituir para la creación de una ventaja competitiva para sus propias industrias locales, ha suscitado un debate muy fuerte. Esto es comprensible si se piensa que este tema no está muy alejado de aquél, más general, del bienestar social de toda el área geográfica misma. El modelo de Porter puede ser, en efecto, no solamente una interesante herramienta para la interpretación de la ventaja competitiva relacionada a una cierta industria nacional (punto de vista de la estrategia empresarial) sino, al mismo tiempo, una clave para dar razón del porqué ciertas áreas geográficas no logran volverse una base suficiente de ventaja competitiva para las iniciativas de sus ciudadanos (punto de vista de la *governance* del área geográfica misma).

Siguiendo entonces la línea de las preguntas de investigación declaradas anteriormente, este trabajo quiere poner a prueba el método del Diamante de Porter para describir la situación de unos países débiles en donde falten de manera evidente uno de sus factores (por ejemplo: en muchos países débiles o pobres, la sofisticación de la demanda interna, las infraestructuras o la fuerza de las industrias nacionales de soporte son prácticamente ausentes; hay que añadir en cambio que algunos de estos países están actualmente al centro de un desarrollo industrial muy notable que da esperanza de mejores resultados para el futuro). Al mismo tiempo se pondrá atención también al caso de países débiles en los que la dotación factorial de base es muy amplia, los incentivos locales e internacionales para el desarrollo son fuertes, la presencia de inversionistas

<sup>32</sup> Andreas F. Grein, C. Samuel Craig, "Economic performance over time: Does Porter's diamond hold at the national level?," *International Executive* (May/June 1996)

<sup>33</sup> Frans A. J. Van Den Bosch, Arno A. Van Prooijen, "European Management: An Emerging Competitive Advantage of European Nations," *European Management Journal* (Dec. 1992);

Oz Ozlem, "Sources of competitive advantage of Turkish construction companies in international markets," *Construction Management and Economics* (Mar 2001)

privados extranjeros y de fuerza laboral calificada es buena (el Diamante es completo) y en donde no contribuye a crear un núcleo de *core competencies* que puedan poner la base de ventajas futuras.

#### 4. Experiencias y casos

Para responder a las preguntas de investigación.

Hemos aplicado el modelo de Porter a un muestreo de países débiles de la Cuenca del Caribe, con la meta de destacar las diferencias entre ellos. El muestreo está formado por países que pueden considerarse bastante homogéneos entre ellos; no simplemente desde el punto de vista de su dotación factorial, sino también por otras variables tomadas en consideración por el Diamante de Porter.<sup>55</sup> Primariamente, el modelo de Porter podría parecer inadecuado para analizar las industrias de un país débil, porque muchas variables cuantitativas estudiadas resultan prácticamente mínimas evaluadas en el marco internacional, o excesivamente preponderantes si se consideran en el marco doméstico.<sup>56</sup>

Desde un punto de vista cualitativo, el modelo puede ofrecer, en cambio, varias informaciones para la interpretación de la razón, porque ciertos países logran proporcionar una importante base de ventaja competitiva para sus propias industrias, mientras otros países no alcanzan lo mismo (y esto no es sin consecuencias para el tipo de elecciones empresariales o de *governance* que los varios actores económicos pueden tomar al interior de ciertas áreas geográficas).

En otras palabras, el análisis de un país por medio del modelo del Diamante ofrece la ventaja de poder destacar la existencia de un ambiente para crear ventajas competitivas en las empresas domésticas; y entonces reconocer las oportunidades relacionadas al país para un desarrollo económico general.

#### Premisa al análisis

Un análisis detallado (omitido) de varios indicadores social económicos, indica a

<sup>54</sup> Rugman and Hodgetts, 422-424.

<sup>55</sup> Un mayor detalle sobre los datos utilizados, las elecciones de investigación y la relativa bibliografía se encuentran en el trabajo de R. Benetti ya citado en la nota 1. En particular Cuba, República Dominicana y el territorio de Puerto Rico, considerado este último como entidad autónoma a pesar de su estado de semidependencia de los Estados Unidos, son clasificados como 'débiles' siempre con referencia a la nota 1.

<sup>56</sup> La construcción de la Cluster Chart no es prácticamente realizable para muchos países y en sí no parece muy significativa en cuanto lleva a analizar niveles de exportación muy modestos sobre los volúmenes mundiales o a fijarse en industrias locales en total poco eficientes. De otro lado unas grandes industrias locales de países débiles enraizan su fuerza principalmente en la explotación de los recursos agrícolas o mineros alejándose de esta forma de las preferencias que Porter mismo declara para las industrias de mayor valor añadido (Porter, 28).

Puerto Rico como el país más adelantado de todo el Caribe y, más en general, de Centro América. En otras palabras, el Diamante de Porter relacionado a Puerto Rico está en las condiciones mejores en comparación a la gran mayoría de los demás países caribeños considerados. Por esta razón, el análisis que sigue intentará describir la situación caribeña a través de la lupa particular de Puerto Rico, discutiendo el rol de los varios factores de su Diamante en comparación con los demás países del área.

### Dotación factorial

#### A. *Rescate de los factores básicos*

La observación de los datos relacionados en la temporada 1995-97, destaca cómo Puerto Rico, desde hace tiempo, no hace hincapié para sus ventajas competitivas en los factores básicos de la economía (agricultura, materias primas, industrias *labor intensive*). En la huella de los países más industrializados, Puerto Rico ha orientado con fuerza su economía hacia los sectores de los servicios y de las nuevas tecnologías. El nivel de infraestructuras y servicios financieros ofrecidos en Puerto Rico está plenamente integrado con aquellos de los países más adelantados, reflejando un sistema económico benéficamente afectado por la presencia de grandes empresas multinacionales al interior del país.

La situación en Puerto Rico choca con fuerza con los datos relacionados con la gran mayoría de los países del área:

- El Producto Interno Bruto de muchos países caribeños (todos, con la excepción de Trinidad y Tobago) está todavía muy dependiente del sector primario o de industrias de bajo contenido tecnológico.
- Muchos países caribeños dependen de manera determinante de préstamos o donaciones de otros países o instituciones internacionales.
- El nivel de infraestructuras ofrecidos por muchos países caribeños es escaso e inadecuado para la implantación de actividades productivas modernas.

#### B. *Desarrollo de los factores avanzados e individuación de los factores especializados*

El buen nivel de infraestructuras que Puerto Rico puede ofrecer a empresarios nacionales y extranjeros, debe enfrentarse con un alto nivel de sindicalización de muchos servicios debido a muchos años de actividad monopolista del Estado. Cierta número de *advantage factor* que se puede aprovechar en Puerto Rico está ligado principalmente a la presencia de importantes empresas internacionales en el país (y esto crea un terreno

potencialmente favorable para el desarrollo de nuevas ventajas competitivas para las empresas del país). De los datos observados para Puerto Rico, no es fácil en cambio individuar *cluster* tecnológicos o competencia específica en la industria, competencias que claramente existen en la empresa particular.

Por lo que se refiere a los demás países caribeños es posible destacar lo siguiente:

- Si en muchos casos el nivel educacional primario y secundario se podría considerar satisfactorio, al mismo tiempo se va esforzando en la formación de personal de nivel superior particularmente en las disciplinas técnicas.
- La disponibilidad de energía y de sistemas digitales de telecomunicación se queda como un problema serio en países de gran tamaño (República Dominicana y varios países continentales) como para los pequeños
- La situación de otros países del área, desde el punto de vista de las competencias específicas sobre qué basar su propia ventaja competitiva, es en cambio muy variada:
  - \* Panamá se aprovecha de la experiencia desarrollada en décadas de gerencia del importante Canal. El retiro de la presencia estadounidense de la Zona del Canal (1999) ofrece al país la importante oportunidad de recuperar a su provecho directo esta actividad de gran valor económico.
  - \* Costa Rica se aprovecha de su importante reserva natural (flora y fauna) todavía incontaminadas. El país se ha comprometido fuertemente con otras naciones para proponerse como un importante centro de estudio y defensa del patrimonio natural mundial.
  - \* Barbados está haciendo hincapié desde hace años en su rol de guía de los países de habla inglesa del Caribe especializándose en la valoración de la cultura local y más en general en los aspectos de desarrollo sostenido del área.
  - \* Cuba y República Dominicana han lanzado ya desde hace tiempo planes de desarrollo turístico orientados al mercado global que han llevado a un alza exponencial de las actividades del sector. Ambos países están madurando una creciente especialización en un sector de indudable demanda para las próximas décadas.
  - \* Bahamas, Bermuda, Cayman ya desde tiempo han escogido el camino de la especialización en el sector bancario y financiero. Las actividades relacionadas traen a esos países cada año ingentes recursos en término de liquidez y oportunidades comerciales para sus ciudadanos.

### *C. Capacidad de 'crear factores'*

Los datos relacionados a la educación en Puerto Rico superan a los de otros países. Un análisis más detallado del sector muestra los siguientes elementos:

- Un desequilibrio notable en la capacidad competitiva entre el sector de la educación pública (que se puede aprovechar de un sistema de financiación público relacionado a los impuestos) y privada que inclina el sistema hacia una depresión de los contenidos y de las metodologías de enseñanza.
- Las características de aprendizaje y la calidad de la educación de los estudiantes puertorriqueños es modesta a pesar del alto nivel de gasto público y de la disponibilidad de buenas infraestructuras.
- La oferta educativa de las instituciones puertorriqueñas está ampliamente al día, pero refleja muy raramente una originalidad propia y la valorización de específicos factores de competencia local.
- El desarrollo de una adecuada mentalidad empresarial es seguramente una prioridad para las instituciones públicas y privadas, sin embargo los resultados prácticos de esta acción parecen al momento bastante escasos.
- El trabajo dependiente en el interior de instituciones públicas o la emigración hacia EE.UU. son vistas todavía por la mayoría de la fuerza laboral como las mejores hipótesis de actividad.

Para todos los demás países del Caribe la atención al factor educativo es una preocupación muy fuerte por el hecho de ser un vehículo primordial de *empowerment* individual y, al mismo tiempo, un modo para reaccionar contra las desventajas históricas que el país a menudo lleva consigo. Sin embargo, hay que subrayar cómo en unos países caribeños cierta concepción del Estado (dictadura), el verificarse de particulares condiciones históricas (colonias/independencia) o la falta de una adecuada conciencia social (corrupción), desperdician o inhiben en gran medida las potencialidades que el desarrollo educativo podría llevar a los ciudadanos.

### *D. Capacidad de individuar factores críticos*

Puerto Rico, por causas debidas a la contraposición política, se inclina a menudo a esconder o disfrazar los puntos de debilidad del país. De esta manera se tiene una correcta observación de los problemas y un real enfrentamiento positivo de los mismos. Por otro lado, la tendencia a aprovecharse de ingentes fondos públicos (federales y nacionales) lleva a menudo a ciudadanos y gobernantes a responder a las desventajas

históricas de ciertos sectores en términos asistenciales y con medidas de corto plazo incapaces de estimular una fructuosa búsqueda de soluciones e innovaciones. Entre los puntos débiles más evidentes de la realidad social económica de Puerto Rico, se podría notar por ejemplo:

- Fuerte desempleo. Más allá de las estadísticas oficiales, mucha parte de la población puertorriqueña dispone de un trabajo precario y ligado al salario mínimo.
- Fuerte emigración. El país sufre más que otros de un fenómeno de emigración hacia los Estados Unidos por causa del particular estado jurídico del país mismo (cada año el 2% de la población está afectada por el fenómeno).
- Problemas de transporte y lejanía. Siendo una isla bastante lejana de las costas norte y sur americanas, Puerto Rico debe pagar un costo mayor por sus importaciones y exportaciones.
- Falta de explotación del turismo. Puerto Rico goza todavía, pero con tendencia decreciente, de la herencia de los años de fuerte industrialización en donde el turismo de lujo, en mayoría norte americano, era la única fuente de entrada del sector.
- Limitada explotación de las favorables condiciones climáticas del país.
- Falta de explotación de la tradición local y musical.

### Demanda interna

Una demanda interna fuerte y siempre creciente caracteriza el mercado puertorriqueño en particular en el sector de los bienes de consumo de masa.<sup>37</sup> Una fuerte demanda crea las condiciones para estimular la creatividad de las empresas y de los actores sociales que más propenden al desarrollo continuo de productos y servicios novedosos. Una investigación más detallada señala, pero como fenómeno paralelo, una escasa capacidad de ahorro social que podría inhibir en el tiempo la fuerza para un desarrollo autónomo del país, una vez que vengan a faltar los mecanismos actuales de repartición de la riqueza.

Una mirada más amplia a la realidad caribeña destaca un marco particularmente variado de situaciones en donde se puede afirmar que la demanda de consumo nunca llega a la cumbre representada por Puerto Rico.

---

<sup>37</sup> Las ventas promedias por pie cuadrado en los centros comerciales de Puerto Rico (1998) fueron de \$318 comparados a \$175 - \$200 de los centros de los EE.UU. continentales.

### Industrias complementarias y de soporte

Los datos relativos a la industria manufacturera de Puerto Rico presentan un marco extremadamente interesante y potencialmente rico de estímulos a la creación de nuevas y siempre actualizadas ventajas competitivas para las empresas locales, también en comparación a los demás países del área caribeña. Sin embargo, hay que subrayar unos aspectos críticos de la situación productiva del país:

- Puerto Rico presenta valores de la economía grandemente afectados por la fuerte presencia de empresas no- nacionales (la mitad de la exportación y una tercera parte del PIB)
- El Gobierno de los Estados Unidos ha derogado en 1993 una ley que creaba incentivos substanciales para las empresas estadounidenses ubicadas en Puerto Rico<sup>38</sup>.

Para lo que se refiere a la industria turística, la situación puertorriqueña parece todavía 'subdesarrollada', a pesar de las inversiones en el sector y despegándose en esto de la tendencia general de la área Caribeña sobre la que se ha apuntado en los últimos diez años la industria especializada particularmente europea. En los años '90, Puerto Rico y otros países dependientes del turismo estadounidense raramente han alcanzado incrementos del sector superiores del 4-5% por año, mientras República Dominicana (+9%) y Cuba (+20%) se destacan como ejemplos muy significativos de capacidad de potenciar su propio país en la arena internacional.

### Estrategia, estructuras y competición al interior de la industria

La situación industrial de Puerto Rico no presenta un escenario de verdadera competición entre las empresas en cuanto su mercado se dirige antes que nada hacia el exterior del país.

Los enlaces entre industrias y academia son escasos y falta, en casi todo, una orientación de las instituciones educativas hacia la promoción y estimulación de la actividad empresarial en el territorio. Además, Puerto Rico enfrentará en los próximos años la competencia muy seria de otros países caribeños muy competitivos en la política de atracción de las inversiones extranjeras, en particular el México y República

<sup>38</sup> La Sección 936 (1976) ha sido el motor fundamental de la actividad manufacturera del país en los últimos 20 años.

Dominicana. La situación de Puerto Rico particularmente crítica por el hecho que las empresas multinacionales, presentes actualmente en el país, no han engendrado absolutamente un tejido local de empresas de apoyo o de soporte a sus propias actividades, siguiendo en eso con hacerse abastecer primariamente de EE.UU. y regresando el producto terminado a las empresas matriz. Esto ha determinado que en la Isla falten bastantes profesionales nacionales e internacionales en sectores como el proyecto de investigación y desarrollo, comercio, distribución y promoción.

### El rol de la casualidad

El rol de la 'casualidad' se muestra un elemento particularmente importante para juzgar la situación presente de Puerto Rico. Desde hace varios años, el país aparecía como 'bloqueado' no solamente por causa de normales problemas de naturaleza social y económica, sino también por el juego de importantes variables culturales. La historia de las relaciones con España y Estados Unidos, y más recientemente las circunstancias que han llevado a la definición del estado jurídico del país con relación a EE.UU. (Estado Libre Asociado), han tenido consecuencias sociales que influyen de manera determinante sobre la capacidad del país de crear nuevos factores de ventaja competitiva. Entre los elementos socioculturales que se podrían citar, los siguientes son evidentes también a un observador no especializado:

- 'Dependencia psicológica' de los EE.UU. La presencia de ingentes fondos extra - nacionales empuja a una gran parte de la población y de las administraciones hacia estilos de vida enfocados en asegurarse parte de esos beneficios gratuitos, más que tratar de comprometerse hacia la meta de volverse independientes de ellos.
- Ausencia de visión 'global'. La dependencia histórico psicológica de los Estados Unidos, y los vínculos constitucionales impuestos por éstos al gobierno local en las relaciones internacionales, han llevado a constituirse de una cortina de anonimato alrededor de Puerto Rico en el escenario internacional, y a una polarización del país hacia estilos de vida estadounidenses en detrimento de su propia tradición.
- 'Nostalgia' de autonomía. La particular situación histórica de Puerto Rico ha creado en el tiempo un continuo juego dialéctico entre dos almas: de un lado la dependencia objetiva y 'cómoda' del país de los EE.UU., con el inevitable precio que pagar en término de pérdida gradual de la cultura y estilos de vida tradicionales; de otro lado, un deseo creciente de 'sentido de pertenencia' a sus

propias raíces históricas que pueda encauzar la creciente homogeneidad que se ha establecido en el país por causa de las relaciones con los EE.UU.

### El rol del gobierno

Las medidas adoptadas por el gobierno de Puerto Rico para estimular la industria local, se basan principalmente en las siguientes vertientes:

- Incentivar la permanencia de las empresas multinacionales tradicionales y fomentar la llegada de nuevas, por medio de un consistente paquete de beneficios orientados a la transformación de Puerto Rico en un Polo Tecnológico para empresas *high-tech*.
- Estimular la empresariedad doméstica de manera que se haga cargo de las industrias eventualmente abandonadas por las multinacionales que salen del país, aceptando el reto de un nuevo relanzamiento bajo la guía de gerentes locales.
- Crear en el país una red de servicios e infraestructuras adelantadas capaces de ofrecer un marco ideal para los inversionistas extranjeros y locales.

Medidas enfocadas a crear incentivos para la inversión extranjera en el territorio doméstico y para promover las industrias nacionales en la arena internacional han sido tomadas por todos los países caribeños, incluido Cuba.

La forma más común para atraer capitales y tecnología extranjeros es la constitución de Áreas de Libre Comercio (Free Trade Zones) o de áreas extra-aduaneras en donde la empresa extranjera no está sujeta a los normales vínculos legales y a los impuestos nacionales. El gobierno local ofrece entonces a las empresas extranjeras un paquete de incentivos análogos a los que se han presentado anteriormente para Puerto Rico, llegando frecuentemente a volverse socio de las iniciativas empresariales de más amplia envergadura. Otra forma de estipulación de las industrias nacionales es buscada en la firma de acuerdos bilaterales o multilaterales de colaboración comercial con países amigos.

### Conclusiones

Del análisis que se ha presentado se pueden traer varias conclusiones y, entre éstas, la más importante es una paradoja: Puerto Rico, el país escogido como referencia para este análisis, en cuanto a las condiciones del Diamante nacional, están prácticamente completas; resulta ser en términos porcentuales como uno de los menos dinámicos en el

muestreo de países seleccionados desde el punto de vista del desarrollo industrial.

En importantes sectores industriales como el turismo, la diversión o la explotación de elementos especializados locales, el país parece como 'bloqueado' con respecto a otros países menos dotados política y económicamente.

A pesar del alto nivel de gasto público en el sector de la educación y del desarrollo empresarial, los estilos de vida de una larga mayoría de la población se quedan anclados al empleo público y para-estatal. La disponibilidad de ingentes recursos públicos parece aplastar, más que fomentar, el nacimiento de una vivaz competencia interna entre las empresas. Frente a una demanda interna fuerte y en unos aspectos sofisticada, no se observa tampoco el nacimiento de una inicial *core competence* que pueda prefigurar un posible comienzo de ventaja competitiva para el futuro.

La presencia en el país de un notable número de empresas internacionales líderes en sus sectores y con fuerte orientación a la exportación, no engendra un tejido industrial doméstico capaz de traducirse en *cluster* de nuevas o más especializadas industrias nacionales.

El rol del 'caso' ha jugado, en cambio, de manera muy evidente en la economía del país, y probablemente muchos de los defectos que no dejan fructificar el Diamante se deben exactamente al actual estado jurídico del país.

El gobierno ha hecho mucho para fomentar los factores relacionados al Diamante pero, confirmando el juicio de Porter, es incapaz por sí solo de crear una ventaja competitiva para las empresas locales a pesar de la amplia gama de oportunidades ofrecidas al sistema industrial local.

La situación relativa a los demás países caribeños es mucho más compleja que la de Puerto Rico, en cuanto faltan a menudo importantes elementos del Diamante como, por ejemplo, la presencia de fuertes empresas locales de soporte; una suficiente sofisticación de la demanda interna; la disponibilidad de una dotación económica y factorial mínima; una acción del gobierno local positiva y valorizadora de los recursos locales; una concomitancia de circunstancias favorables; por ejemplo los desastres naturales en ciertas áreas de Centro América. A pesar de todo esto, muchos países están progresando de manera evidente en comparación a otros de la misma región, y empiezan a especializar sus propias industrias locales.

De las observaciones mencionadas, se pueden sacar ciertas indicaciones sobre la capacidad del país de origen de proveer una adecuada base de ventaja competitiva para las empresas domésticas:

\* El problema 'económico'. Un discreto porcentaje de países Caribeños no logra

despegarse todavía de las actividades primarias o de la industria *labor-intensive*. La razón de eso es atribuida a la 'falta de fondos' para poder desarrollar industrias más modernas y tecnológicamente avanzadas. El *único medio* que muchos países débiles están empleando para balancear la falta de fondos es muy a menudo la búsqueda de financiaciones extranjeras o la simple petición de transferencias directas por parte de organizaciones internacionales. Del análisis presentado, estas herramientas parecen no adecuadas y poco convincentes para la definición de una real ventaja competitiva para las industrias del país, en cuanto no estimulan un suficiente nivel de creatividad doméstica, se desperdician muy a menudo de manera discrecional y no controlada, crean un estado de vasallaje económico y político de los países fuertes que después se vuelve difícil de quitar.

- \* El problema 'político'. Unos países caribeños están limitados en su dinámica de desarrollo no apenas por un 'problema económico', sino por causa de un gobierno no adecuado a los tiempos contemporáneos. La globalización impone una interdependencia a los países y a los relativos gobiernos que no puede evitarse; pena el aislamiento y un ulterior empeoramiento económico. Un gobierno capaz de favorecer una integración correcta del país en el campo internacional es el verdadero banco de prueba para muchos países débiles. La afirmación de la democracia y del pluralismo en el interior de un país son condiciones necesarias para una verdadera integración en la arena internacional y para un desarrollo libre y original de los recursos locales.
- \* El problema 'creativo'. A pesar de haber logrado buenos resultados macroeconómicos (como en el caso de Puerto Rico) tales que el país se haya despegado del 'problema económico' y, en cierta medida también del 'problema político', no es cierta una ventaja competitiva y que todo eso sea suficiente en la definición de una adecuada base para el constituirse de las empresas y las personas del país mismo. La ausencia de adecuados sistemas de fomento de la innovación, la falta de una verdadera competición interna o de estímulos para la empresarialidad, pueden causar que un país no simplemente reduzca su desarrollo social, sino también que vuelva a retroceder hacia condiciones de más fuerte debilidad. El simple indicador del 'gasto para la educación' no es un parámetro suficiente para indicar la habilidad de un país en engendrar innovación, y tampoco la presencia de empresas multinacionales al interior de su territorio es una medida suficiente en orden a crear las condiciones para una ventaja competitiva si no hay un ambiente humano y social que sea capaz de explotar de manera diestra y creativa las oportunidades que ya existen en el país.

- \* La insidia de este último 'problema' es tanto más grande cuanto más nos encontramos encaminados hacia un mundo interconectado y globalizado en que el éxito sonreirá a los que sepan crear la novedad más sofisticada y original para el mercado contemporáneo. En este 'reto creativo', países grandes y pequeños tienen la inesperada ventaja de poder competir con armas casi parecidas, en cuanto la *innovación* o la *idea* puedan nacer en cualquier rincón del mundo.
- \* De lo que se ha reportado, el problema creativo relevado en algunos países caribeños no tiene apenas orígenes económicos, sino también sociales e históricos. Por esta razón no parece en general correcto disgregar un análisis económico y comercial de un socio - cultural del país, en la investigación de las causas que pueden llevar las industrias locales a la identificación y explotación de una adecuada ventaja competitiva. Por el contrario, cuanto más se haga un análisis profundizado de la vasta gama de variables y de los factores en juego en las dinámicas sociales de un cierto país, tanto más es posible echar nueva luz sobre los problemas más específicos y limitados que se refieran, por ejemplo, a la situación económica y comercial del país mismo.

## 5. Conclusiones

Con referencia a los resultados y a las observaciones llevadas a cabo anteriormente, se contestará ahora a las preguntas de investigación formuladas al comienzo de este artículo.

### **¿Cómo puede un país débil evitar una reducción ulterior de competitividad de sus propias industrias nacionales en la economía globalizada?**

- *Usando de manera creativa lo que su historia le ha dejado entre sus manos.* Como la experiencia de muchos países débiles tristemente ha demostrado, difícilmente puede existir una fórmula que solucione los problemas de un país de la misma manera que otro; y tampoco puede existir una fórmula que pueda solucionar los problemas de un país sin involucrar la responsabilidad y la colaboración de los que allí viven. Como inteligentemente ha sido observado por Porter, Italia, Alemania y Japón eran países casi completamente destruidos después de la Segunda Guerra Mundial. A pesar de esto, los tres países han logrado en pocos años volver a comenzar y recobrar un altísimo nivel de desarrollo haciendo hincapié únicamente en sus propios recursos humanos (siendo los demás

factores prácticamente puestos a cero por el conflicto bélico).<sup>39</sup> Ejemplos parecidos se han encontrado también en unos países Caribeños que van especializándose de manera original y creativa hacia las más diferentes actividades. Se podría citar también una larga lista de países mucho más pequeños y menos favorecidos, cuanto a dotación de recursos históricos como los que Porter ha mencionado, pero que también han llegado con el tiempo a envidiables estándares de bienestar social.

Es como si un país débil y su *leadership* tuviesen que aprender a *aguzar la mirada*, prestando atención entonces a la infinita gama de oportunidades de la historia local, el ingenio de sus propios ciudadanos o los nuevos estilos de vida que la globalización está llevando consigo, para traducirlas en ideas e iniciativas empresariales.<sup>40</sup> La incapacidad de darse cuenta de las oportunidades ofrecidas por la sociedad contemporánea y por los recursos individuales del país, no representa apenas un 'perder una ocasión', sino que es una culpa grave en una sociedad globalizada en donde la competencia se va volviendo día a día más exasperada.

- Del esfuerzo creativo e imaginativo ha resultado en cambio un objetivo muy concreto: *aumentar*, junto a otros parámetros de desarrollo sostenible, el *Producto Interno Bruto* del país. La historia y la crónica demuestran que la capacidad de un país débil de tener un peso significativo en la arena internacional es directamente proporcional a su capacidad de producir adecuados factores de intercambio (PIB), pena un inevitable declino. Como uno de los ejemplos del área Caribeña ha demostrado (ej.: el acercamiento al *turismo*), se puede afirmar que la característica de 'debilidad' o de 'fuerza' de un sujeto no es necesariamente una condición eterna e irreversible. La debilidad puede quedarse en una fase transitoria que el compromiso del sujeto y la solidaridad de los vecinos puede llevar a superar.

### ¿Cuál es la ventaja competitiva que un país débil puede crear para sus propias empresas nacionales?

- *Un país débil puede crear una infinita serie de ventajas competitivas en la medida en que exista un sujeto humano protagonista.* El desarrollo de Áreas de Libre Comercio (F.T.Z.); una inteligente política de incentivos fiscales; el fomento de una

<sup>39</sup> Porter, 396

<sup>40</sup> Hasta países aislados y sin prácticamente ningún recurso local, como Turks y Caicos (12,000 ciudadanos, colonia de UK) han logrado atraer un cierto volumen de turismo internacional y aprovechar de un incipiente flujo económico para la isla.

industria menos *labor-intensive* y más *science & technology oriented*, la valorización de su propio patrimonio histórico y natural; un énfasis sobre la educación y el desarrollo empresarial y la capacidad de *saber vender* los recursos del país en la arena internacional por medio de originales políticas de mercadeo territorial; son solamente unos ejemplos tomados de las observaciones de los países analizados que demuestran cuan importante es el papel inteligente y creativo de las fuerzas sociales en la definición de una ventaja competitiva nacional.

Las energías y la creatividad para imaginar un uso nuevo o más eficiente de una limitada dotación factorial, o la capacidad de recobrase después de una catástrofe social o natural, no son elementos que pueden ser simplemente 'importados' por un país débil, como fueran una pura aplicación de estrategias de organización. La sociedad civil local, que sufre y vive el problema específico en primera persona, es la que puede encontrar la vía para su propia solución más inteligente y racional. Con un lema se podría decir: "puede tumbar todo, pero si está la *persona* se puede siempre volver a empezar". El punto de trabajo fundamental para la constitución de ventajas competitivas en un país débil parece propio de su mismo patrimonio de recursos humanos.

- La primera ventaja competitiva que un país débil puede crear es la de *fomentar un ambiente social que provoque el desarrollo humano y creativo de los ciudadanos y de las empresas del país mismo*. No es apenas el gasto público o haber llegado a ciertos parámetros de bienestar humano que puedan garantizar el desarrollo sostenido de un país débil, sino el hecho de haber puesto el anzuelo a un círculo virtuoso de innovación creativa y empresarial. Las metodologías para crear este ambiente son muchas, pero dos medidas están verdaderamente al alcance de cualquier sujeto por débil que sea: (a) imitar ejemplos exitosos de manera inteligente y original, (b) buscar maestros y guías para su propio desarrollo.

### ¿Qué metodología resulta más adecuada para interpretar el constituirse de una ventaja competitiva para las industrias de un país débil?

- De las observaciones hechas, la interpretación del constituirse de una ventaja competitiva para las industrias de un país débil no es un tema que se pueda enfrentar solamente desde el punto de vista económico o de la organización estratégica. La variedad de asuntos involucrados y la interpretación de un gran número de variables de naturaleza muy heterogénea pide la utilización de un modelo versátil e interdisciplinario capaz de tomar en consideración también las variables que salen primero del sector económico - comercial, pero que

EL MODELO DEL DIAMANTE DE PORTER COMO HERRAMIENTA DE INTERPRETACIÓN  
DE LA CONSTITUCIÓN DE UNA VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS EMPRESAS DE UN PAÍS DÉBIL

tienen un notable efecto sobre la conducta de la población o de las industrias consideradas. De lo que se ha examinado, el modelo del Diamante de Porter parece una herramienta útil y flexible para la interpretación del constituirse de una ventaja competitiva para las industrias de un país débil.

Mg. Raffaello Benetti  
Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico