



Capítulo II

Marco teórico

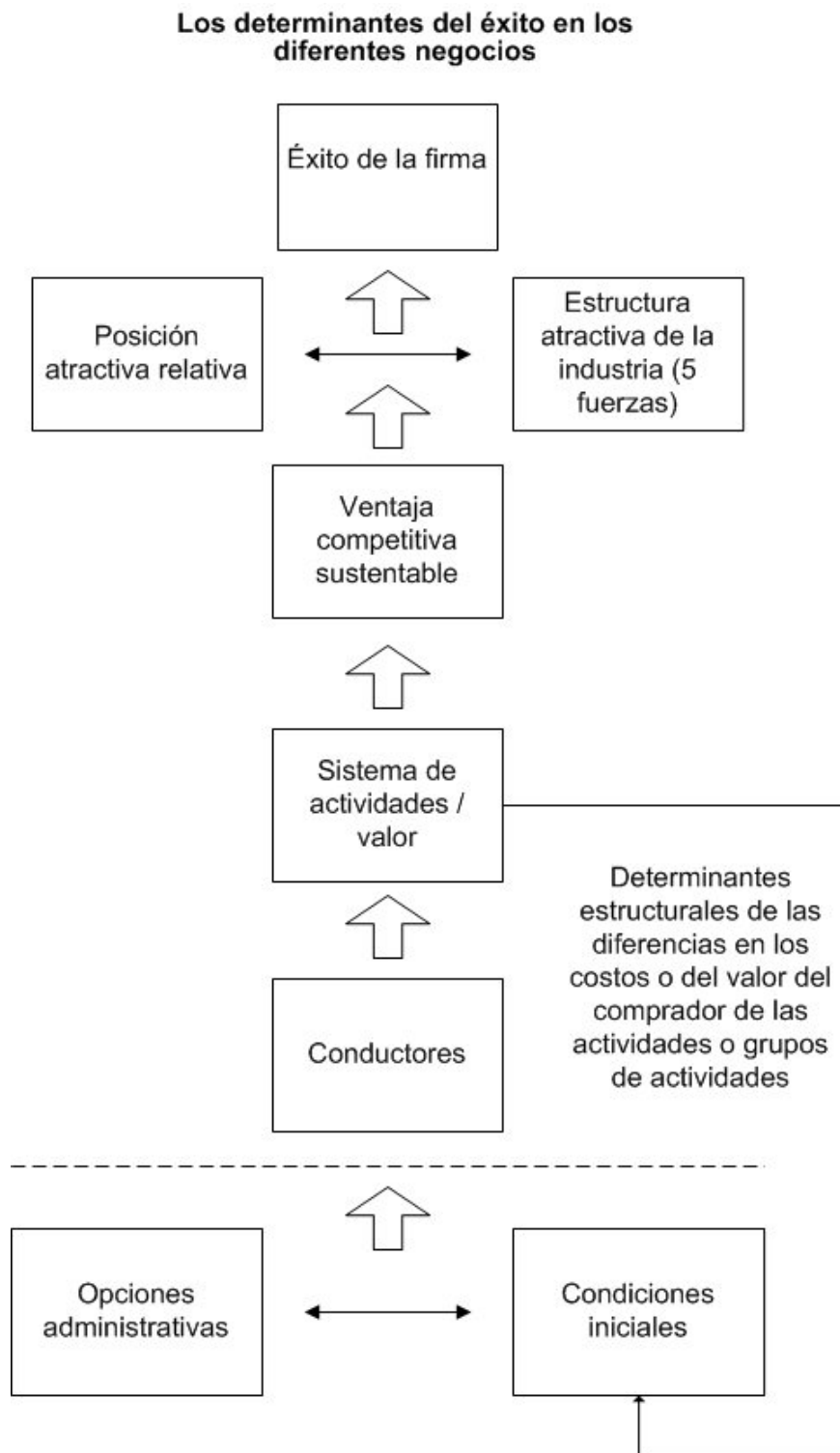
2.1 Teoría de la estrategia de Michael E. Porter

(Teoría de estrategia de Porter, 1994, pp.423-433)

Las causas del éxito de las empresas es una pregunta central en la estrategia. Su análisis debe considerar la competencia internacional y las diferencias en el desempeño de las compañías que se encuentran en la misma industria pero que se localizan en diferentes naciones. El éxito de una empresa se manifiesta en la obtención de una posición competitiva o una serie de posiciones competitivas que llevan a un desempeño financiero superior y sustentable.

La teoría de la estrategia de Michael Porter vincula las circunstancias ambientales, el comportamiento de la firma y los resultados de mercado mediante la cadena de causalidad para explicar el éxito competitivo de las compañías. La cadena de causalidad tiene que ver con el hecho de que la razón para el éxito de la empresa tiene a su vez otra que la explica como podrían ser costos bajos o diferenciación. Sin embargo, estos son resultados y no causas, por lo tanto se debe preguntar nuevamente cómo se llegó a estos. Así sucesivamente se buscará una nueva explicación para la respuesta anterior y nos adentraremos cada vez más en la cadena de causalidad. Esta se ilustra en la Figura 1.

Figura 1



Fuente: Porter, M., 1994, p. 432



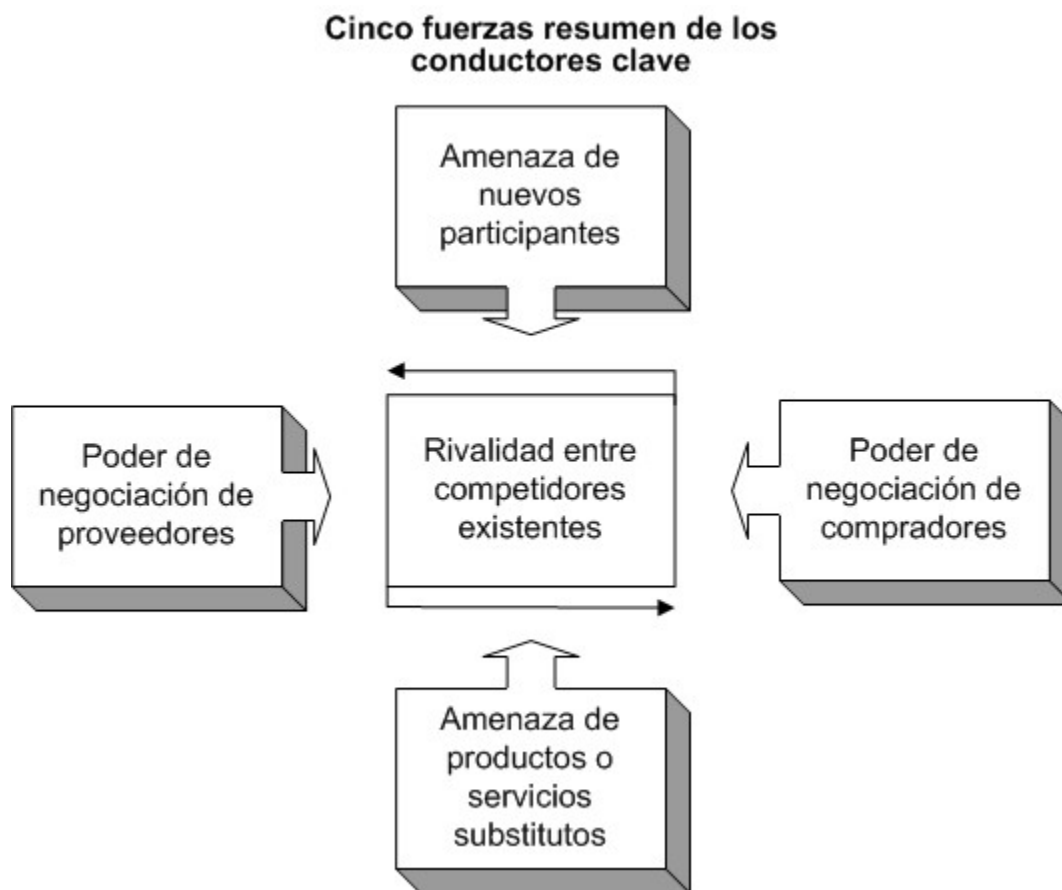
La unidad básica de este análisis es un negocio o industria distintivo. En general, el éxito de la firma está en función del atractivo de la industria en la cual compite y de su posición relativa en esa industria. La capacidad de una firma para generar ganancias puede deberse a un efecto de la industria producido porque esta es exitosa o a un efecto de posicionamiento.

2.1.1 Estructura de la industria

(Teoría de el análisis estructural de la industria de Porter, 1990, pp.34 - 37)

La estrategia competitiva debe basarse en un entendimiento sofisticado de la estructura de la industria y como esta va cambiando. Michael Porter presenta un marco para diagnosticar la estructura de la industria construido alrededor de cinco fuerzas competitivas: amenaza de nuevos entrantes, poder de los proveedores, poder de los compradores, amenaza de sustitutos y rivalidad entre los competidores existentes. Porter (1982), “la acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido” (p.23). Las cinco fuerzas competitivas determinan la rentabilidad de la industria porque estas determinan los precios que las empresas pueden cobrar, los costos en los que deben incurrir y la inversión requerida para competir en una industria. El marco de estructura de la industria puede aplicarse a nivel de la industria, grupo estratégico o compañía individual. La estructura de la industria se debe a factores externos y a las acciones de la firma. Este marco se presenta en la Figura 2.

Figura 2



Fuente: Porter, M., 1990, p. 35

2.1.1.1 Complementos al marco de las Cinco Fuerzas

Algunos autores han incorporado variables adicionales al marco de las cinco fuerzas desarrollado por Porter. Adam Brandenburger y Barry Nalebuff CFR en Ghemawat (1999) desarrollaron la red de valor la cual se presenta en la Figura 3. Este marco de referencia destaca el papel que los complementadores pueden tener en el éxito o fracaso del negocio. Los complementadores son aquellos participantes a quienes los clientes compran productos o servicios complementarios o a quienes los proveedores venden recursos complementarios. Los complementadores se definen como el reflejo de los competidores incluyendo nuevos participantes o sustitutos, así como rivales reales. Los



complementadores afectan la demanda, pues incrementan la disposición de los compradores para pagar por los productos, además influyen la oferta pues disminuyen el precio que los proveedores requieren por sus insumos.

Los complementadores añaden una dimensión cooperativa al enfoque de fuerzas competitivas, ya que permiten encontrar maneras de hacer más grande el pastel en lugar de pelear con los competidores por un pastel fijo. Para poder hacer más grande el pastel se pueden desarrollar nuevos complementos o hacer más accesibles los complementos existentes.

Las siguientes medidas determinan el grado en el cual los complementadores se atribuyen el valor que ha sido creado a expensas de los competidores:

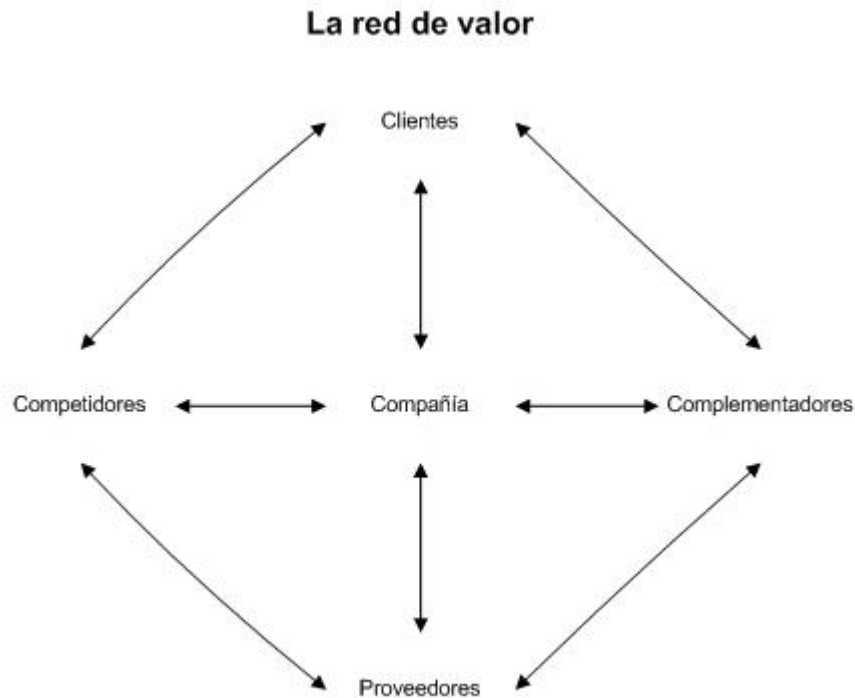
- **Concentración relativa:** Cuando los complementadores están concentrados en relación con los competidores es más probable que tengan el poder de perseguir su propia agenda y es menos probable cuando están relativamente fragmentados.
- **Costos cambiantes del comprador o proveedor:** Se incrementa la capacidad de los complementadores de perseguir sus propias agendas cuando los costos para los compradores o proveedores por cambiar de complementadores son mayores que sus costos por cambiar de competidores.
- **Facilidad de trabajar por separado:** Los complementos disminuyen su fuerza si los consumidores tienen la posibilidad de comprar y usar productos independientemente de ellos.



- Diferencias en captación: se expande la fuerza de los complementadores cuando estos desempeñan un papel más grande en la captación de demanda.
- Amenazas de integración asimétrica: Los complementadores tendrán más poder cuando amenazan con invadir el terreno de los competidores en forma más creíble que cuando los competidores amenazan con invadir el terreno de los complementadores.
- Tasa de crecimiento del pastel: Es probable que la competencia con los complementadores al afirmar el valor sea menos intensa cuando el tamaño del pastel disponible para dividirse entre competidores y complementadores crece rápidamente.

Los complementadores se pueden añadir como una sexta fuerza en el marco de referencia de las cinco fuerzas de Porter. Sin embargo, no debe considerarse simplemente como una versión ampliada de este. Tanto las relaciones cooperativas como las competitivas deben tomarse en cuenta para todos los participantes, independientemente de la fuerza en la que estén listadas.

Figura 3



Fuente: Ghemawat, 2000, p32.

2.1.2 Posición relativa

(Teoría del posicionamiento de Porter, 1990, pp.37-40)

El posicionamiento determina la forma en que una compañía competirá dentro de determinada industria. La ventaja competitiva es la base del posicionamiento. A la larga, las firmas son exitosas frente a sus competidores si poseen una ventaja competitiva sustentable. Existen dos tipos básicos de ventaja competitiva: costos más bajos y diferenciación. Costos bajos es la habilidad de la firma de diseñar, producir y vender un producto similar más eficientemente que sus competidores. Si se vende a precios similares a los de la competencia, el poseer costos más bajos resulta en la obtención de mayores rendimientos.



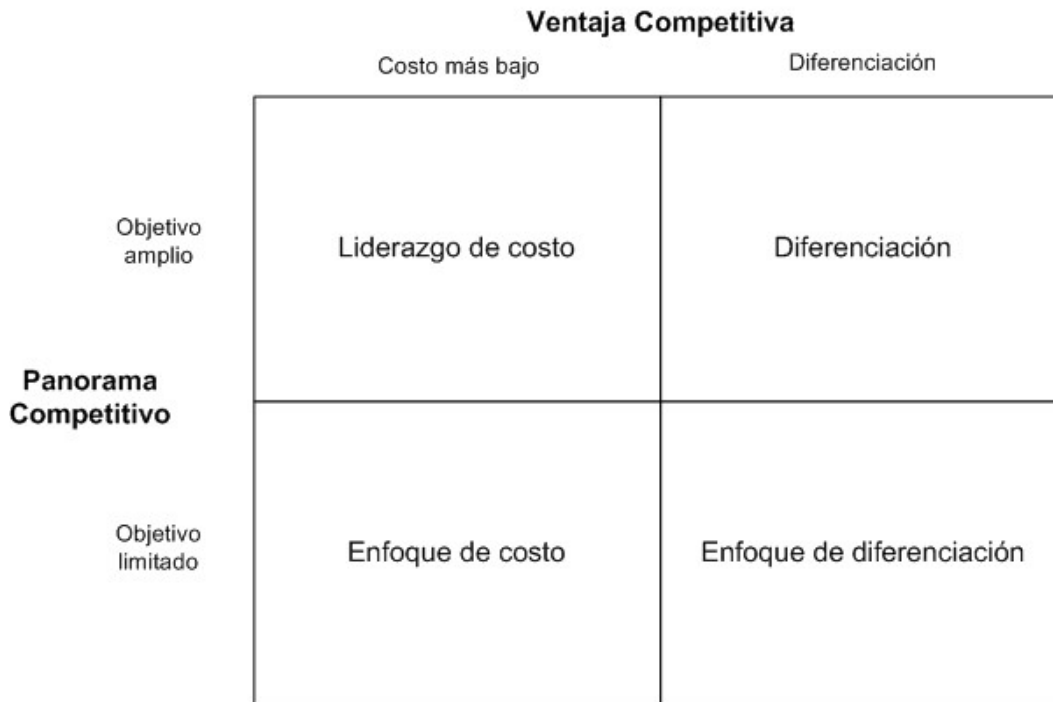
La diferenciación es la habilidad de proveer un valor único y superior al comprador en términos de calidad, características especiales o servicio post-venta. La diferenciación permite a la compañía cobrar un precio más alto, lo cual produce una mayor rentabilidad dado que los costos son similares a los de los competidores.

Otra variable importante en el posicionamiento es el enfoque competitivo, es decir, la extensión del objetivo de la firma en su industria. Las industrias se encuentran segmentadas y podemos encontrar distintas variedades de producto, múltiples canales de distribución y diferentes tipos de consumidores. El atender a diferentes segmentos requiere diferentes estrategias y capacidades. Las fuentes de ventaja competitiva son frecuentemente muy distintas en diferentes segmentos aunque estos sean parte de la misma industria. Compañías de la misma industria pueden elegir diferentes enfoques competitivos. La principal elección es entre una amplia concentración o un segmento en particular. La ventaja competitiva se obtiene dentro de un enfoque, y la opción de enfoque es central en la estrategia. Las opciones de enfoque pueden influenciar la estructura de la industria.

El tipo de ventaja y el enfoque o concentración de esta se combina en las estrategias genéricas, es decir, diferentes enfoques para el desempeño superior en una industria. Cada una de estas estrategias, ilustradas en la Figura 4, representa una concepción diferente de cómo competir.

Figura 4

Estrategias Genericas



Fuente: Porter, M., 1990, p. 39

La estrategia de liderazgo en costos pretende que la compañía obtenga rendimientos superiores al promedio en su industria mediante un estricto control de costos, la estrategia de diferenciación busca que el producto o servicio que ofrece la compañía sea percibido como único y por tanto esta pueda obtener rendimientos superiores al promedio. En contraste con los costos bajos y con la diferenciación la estrategia de enfoque o concentración procura dar un servicio excelente a un mercado particular. La compañía que consigue el enfoque puede obtener rendimientos superiores al promedio en la industria debido a que cuenta con una posición de costos bajos, una gran diferenciación o ambas cosas en su mercado estratégico.



No existe un tipo de estrategia apropiado para cada industria, de hecho diferentes estrategias pueden coexistir en varias industrias. Pueden existir diferentes variaciones de la misma estrategia genérica que involucren formas diferentes de diferenciarse o concentrarse.

No existe una mejor posición dentro de una industria, sino muchas posiciones que involucran opciones acerca del tipo de ventaja buscada y el enfoque de la ventaja. Varias posiciones pueden ser atractivas en términos absolutos, y cuál es la más atractiva para una firma en particular puede depender de la posición en que comienza la compañía. Es esencial que las compañías tomen una decisión porque se presentan inconsistencias cuando se persiguen varios tipos de ventajas o diferentes alcances simultáneamente. La firma debe obtener una posición distinta a la de sus rivales dado que la imitación asegura la falta de ventaja competitiva y un desempeño mediocre.

2.1.3 Actividades

(Teoría de la cadena de valor de Porter, 1990, pp.40-44)

“Una firma es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, vender, entregar y apoyar a sus productos” (Porter, 1985, p.37). La estrategia de la firma define su configuración de actividades y cómo se interrelacionan. La ventaja competitiva resulta de la habilidad de la firma para desempeñar las actividades requeridas a un costo más bajo que sus rivales o para desempeñar algunas actividades en maneras únicas que creen valor para el comprador y permitan a la firma cobrar un precio superior.

Las actividades en una firma están ordenadas esquemáticamente en la cadena de valor y el sistema de valor. Porter (1985), “el valor es lo que los compradores están dispuestos a

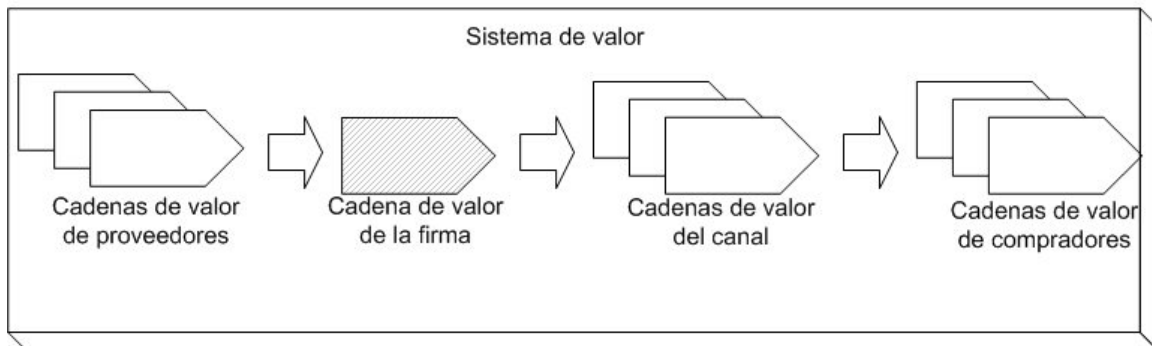
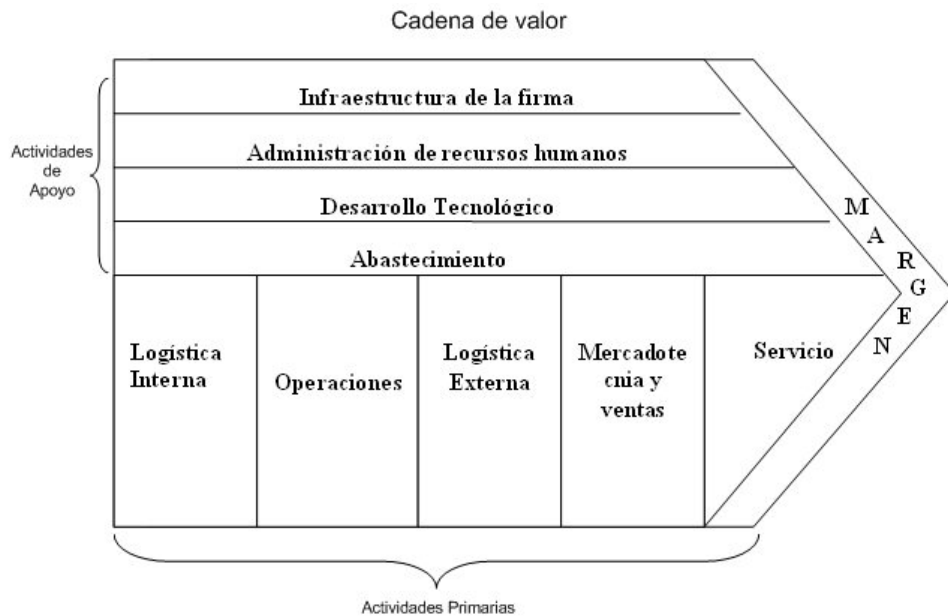


pagar por lo que una empresa les proporciona” (p.38). La estrategia de la firma determina la manera en que esta configura y vincula las actividades en su cadena de valor en relación con sus competidores. La cadena de valor separa las actividades primarias, que directamente producen, mercadean y entregan el producto, de las actividades de apoyo, que proporcionan los factores requeridos para desempeñar las primarias como lo son los insumos, la tecnología y los recursos humanos.

La cadena de valor de una empresa es una red de actividades conectadas mediante vínculos. Estas conexiones se producen cuando el costo o la efectividad de una actividad se ven afectados por la manera en que otras actividades se realizan. Los eslabones de la cadena de valor de una compañía pueden vincularse también al exterior de la firma con las actividades de proveedores y compradores.

A continuación se presenta en la Figura 5 la cadena de valor y el sistema de valor.

Figura 5



Fuente: Porter, M., 1990, p. 41 y 43.

2.1.4 Directrices

(Teoría de las directrices, Porter, 1985, 70-83 y 124-127)

La ventaja en costo y la diferenciación son los dos tipos de ventaja competitiva que puede tener una empresa. La ventaja competitiva se basa en el desempeño de las actividades de la cadena de valor. Las directrices de las actividades son la razón por la cual algunas compañías son capaces de desempeñar ciertas actividades a un costo más bajo o con



mejores resultados que otras, es decir, son la fuente de ventaja competitiva. Las directrices varían por actividad, por firma y por industria.

La posición en costo de una empresa resulta del comportamiento de los costos de las actividades que desempeña. Las directrices del costo son los factores estructurales que influyen el costo y de los cuales depende el comportamiento del costo. Las directrices de la diferenciación son las razones por las que una actividad es única.

Las principales directrices del costo y de la diferenciación son: economías de escala, aprendizaje, patrón de capacidad de utilización, eslabones, interrelaciones, integración, tiempo, políticas, ubicación y factores institucionales.

2.1.4.1 Economías o deseconomías de escala

Las economías de escala surgen de la capacidad de desempeñar actividades de forma diferente y más eficiente a mayor volumen o de la capacidad de amortizar el costo de intangibles para un volumen de ventas mayor. Estas pueden resultar de eficiencias en la operación de una actividad a mayor escala, de aumentos en la infraestructura o de gastos necesarios para apoyar el crecimiento de la actividad.

Una vez que una empresa esté trabajando a su completa capacidad sus costos no seguirán cayendo si expande su capacidad. El aumentar la capacidad de utilización aumenta los costos fijos de las instalaciones y personal existentes para volúmenes grandes. Al aumentar la escala pueden surgir las deseconomías de escala debido a la complejidad y los costos de la coordinación, es decir, que ante un aumento en el volumen los costos se incrementen en lugar de disminuir.



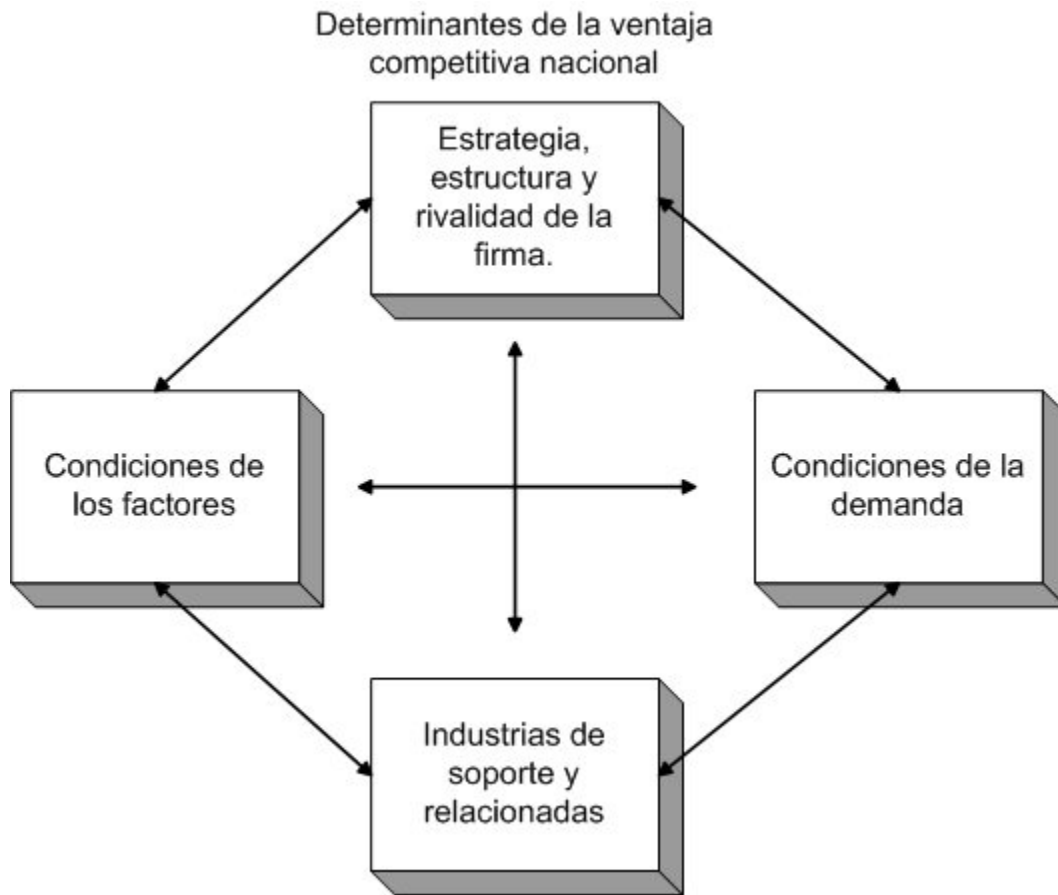
La gran escala puede permitir que se desempeñe una actividad de manera única que no sería posible en un volumen menor. Sin embargo, en algunas compañías la escala puede dificultar la diferenciación porque reduce la flexibilidad.

2.2 Determinantes de la ventaja competitiva nacional

(Teoría del diamante de Porter, 1990, pp.69-130)

Además de residir dentro de la firma, el origen de la ventaja competitiva puede encontrarse en el medio ambiente local de la firma. Cuatro atributos dan forma al medio ambiente de una firma, estos determinan la creación de ventaja competitiva porque influyen en su habilidad de innovar y mejorar. Estos atributos pueden observarse en la Figura 6. Michael E. Porter, los denomina el diamante, estos dan forma a la información que tienen disponible las firmas. Esa información permite a la firmas percibir las oportunidades, los insumos, habilidades y conocimiento en los que se pueden apoyar, las metas que condicionan la inversión y las presiones que actúan sobre las firmas para actuar. El medio ambiente es importante para proveer la visión inicial que soporta la ventaja competitiva, los insumos necesarios para actuar en ellos, la habilidad para acumular conocimiento y habilidades en el tiempo, y las fuerzas necesarias para continuar progresando.

Figura 6



Fuente: Porter, M., 1990, p. 72.

2.2.1 Condiciones de los factores

Las naciones están dotadas con diferentes factores que son importantes para la ventaja competitiva de las firmas de ese país. Los factores se agrupan en las siguientes categorías:

- Recursos Humanos: Cantidad, habilidades y costo del personal.
- Recursos Físicos: Abundancia, calidad, accesibilidad, costo de la tierra, el agua, minerales y otros factores físicos. También se incluyen las condiciones climáticas y la ubicación geográfica.



- Recursos de conocimiento: Conocimiento científico, técnico y del mercado en el que se basan los productos y servicios.
- Recursos de capital: La cantidad y costo del capital disponible para financiar la industria.
- Infraestructura: El tipo, calidad y costo de la infraestructura disponible incluyendo el sistema de transporte y comunicaciones, el correo, los sistemas de transferencia de fondos, etc.

Existen factores básicos y avanzados. Los factores básicos requieren poca inversión para su creación. Estos incluyen los recursos naturales, el clima, la ubicación, fuerza laboral capacitada y capital de deuda. Los factores avanzados requieren una gran inversión en capital humano y físico. Estos comprenden la infraestructura de comunicación de datos, personal altamente educado e institutos de investigación universitarios. Los factores avanzados permiten alcanzar mejores ventajas como productos diferenciados o tecnología de producción propia.

Los factores de producción pueden ser generalizados o especializados según su grado de especificación. Los factores generalizados están disponibles en varias naciones y son fácilmente obtenibles a través de redes globales, es por ello que sustentan ventajas rudimentarias. Los factores especializados se relacionan con las necesidades específicas de ciertas industrias, requieren mayor inversión y sustentan ventajas competitivas más sofisticadas, además permiten más innovación.

La presencia de mecanismos para la creación de factores avanzados y especializados es una determinante importante del éxito competitivo. Los mecanismos de



creación de factores incluyen las instituciones educativas, los programas de aprendices, los institutos de investigación gubernamentales y privados y los organismos que proveen la infraestructura como lo son las autoridades gubernamentales o portuarias. Las inversiones gubernamentales en la creación de factores se concentran en factores básicos y generalizados, los esfuerzos del gobierno por crear factores avanzados y especializados fallan a menos que se desarrollen en cooperación con la industria debido a que las entidades gubernamentales son lentas e incapaces de identificar nuevos campos o necesidades específicas de las industrias. Las industrias nacionales exitosas internacionalmente se caracterizan por una inversión directa significativa en la creación de factores proveniente de compañías, asociaciones de comercio e individuos, además de una relación estrecha entre la inversión pública y privada.

Las desventajas en ciertos factores como la carencia de mano de obra, la falta de materia prima, los climas inhóspitos, entre otros pueden crear ventaja competitiva porque presionan a las empresas a innovar para superar estas deficiencias. Para estimular la innovación, la desventaja en factores debe ser selectiva, es decir, sólo debe incluir algunos factores, pues demasiada adversidad lleva a la parálisis. Las desventajas selectivas en los factores básicos, es decir, un balance de ventajas en algunas áreas y desventajas en otras evitan la dependencia en factores básicos y detonan la innovación y el mejoramiento.



2.2.2 Condiciones de la demanda

Existen tres atributos de la demanda local: composición, tamaño y patrón de crecimiento y mecanismos mediante los que las preferencias locales de una nación son transmitidas a los mercados ajenos.

La composición de la demanda local moldea la percepción, interpretación y respuesta de la compañía a las necesidades de los consumidores. Sus características significativas para el alcance de la ventaja competitiva nacional son:

- Estructura del segmento de la demanda: Esta característica moldea la atención y prioridades de las compañías de una nación. Los segmentos grandes reciben más atención de las empresas de una nación que los pequeños. Además, mientras mayor sea la cantidad de segmentos en el mercado local se adquiere experiencia que se aprovecha para ingresar en mercados extranjeros.
- Compradores sofisticados y exigentes: Si los compradores domésticos se encuentran entre los más sofisticados y exigentes del mundo, estos proveen una visión a la empresa de las necesidades más avanzadas de los compradores en el mundo.
- Necesidades anticipadas de los compradores: Las compañías obtienen ventajas si las necesidades de los compradores locales anticipan las de otras naciones ya que les permite competir en segmentos emergentes. La demanda anticipada es resultado de tener compradores exigentes.



El tamaño y patrón de crecimiento de la demanda local refuerza la ventaja nacional en una industria dado que su composición es sofisticada y anticipa las necesidades internacionales. Sus características significativas son:

- **Tamaño de la demanda local:** Esta característica es una ventaja si motiva la inversión, la reinversión y el dinamismo, lo anterior sucede en industrias en donde existen economías de escala o aprendizaje, altos requisitos en investigación y desarrollo o grandes avances tecnológicos.
- **Número de compradores independientes:** Un número grande de compradores independientes en una nación crea un mejor medio para la innovación que uno pequeño de consumidores que dominen el mercado local. Además, reduce el riesgo para la firma porque el poder de negociación de los compradores dominantes se ve limitado.
- **Grado de crecimiento de la demanda local:** El rápido crecimiento del mercado doméstico permite a las compañías adoptar tecnologías más rápidamente y construir instalaciones más grandes y eficientes.
- **Demanda local temprana:** La demanda local temprana permite a las compañías locales establecerse más rápido en una industria que sus rivales extranjeros debido a que anticipan las necesidades de los compradores en otras naciones y acumulan experiencia con anterioridad.
- **Saturación temprana:** La saturación temprana de una industria genera mayor innovación y mejoramiento. Un mercado local saturado presiona a



las empresas a reducir precios, mejorar sus productos y a volverse más fuertes e innovadoras.

Las condiciones de la demanda local generan mecanismos por los que la demanda nacional se internacionaliza. Algunos de estos mecanismos son:

- Compradores locales móviles o multinacionales: Las firmas de un país obtienen ventaja competitiva si los compradores son móviles o compañías multinacionales porque estos además de ser domésticos son extranjeros. Las multinacionales prefieren tratar con proveedores localizados en su mismo país debido a que esto facilita la comunicación, reduce los riesgos y permite el uso de insumos consistentes.
- Influencia en necesidades extranjeras: Las ventas de un producto o servicio nacional en el extranjero aumentan cuando se transmiten las necesidades domésticas a los compradores extranjeros. Esta transmisión de necesidades surge mediante exportaciones que diseminan la cultura, emigración, publicaciones científicas, alianzas políticas, etc.

En conclusión, la demanda local es importante más por su carácter que por su tamaño. Esta influye en la percepción de las necesidades de los compradores y la capacidad de las firmas para mejorar productos y servicios.

2.2.3 Industrias de soporte y relacionadas

La ventaja competitiva en industrias proveedoras y relacionadas beneficia a una industria en particular mediante los siguientes efectos:



- Ventaja competitiva en industrias proveedoras: La presencia de industrias proveedoras internacionalmente competitivas crea ventajas a través del acceso eficiente y rápido a insumos de bajo costo lo que permite a la empresa ofrecer precios atractivos. Además la cercanía facilita la coordinación continua mediante vínculos entre las cadenas de valor de las compañías y sus proveedores. Otro beneficio es que las compañías obtienen rápido acceso a la información, nuevas ideas e innovaciones de los proveedores acelerando el paso de la innovación dentro de toda la industria.
- Ventaja competitiva en industrias relacionadas: Las industrias relacionadas son aquellas con las que la compañía puede coordinar o compartir actividades en la cadena de valor al competir o aquellas que incluyen productos complementarios. Se pueden compartir actividades en tecnología, desarrollo, manufactura, distribución, mercadotecnia o servicio. Su presencia facilita el flujo de información e intercambio técnico, cambia el enfoque competitivo porque son posibles nuevos entrantes, permite el establecimiento de alianzas y fomenta el desarrollo de industrias proveedoras que sirvan a ambas industrias.

En general, los proveedores ubicados en la localidad y las industrias relacionadas proveen ventajas en términos de información, acceso a nuevas tecnologías y presiones de mercado.



2.2.4 Estrategia, estructura y rivalidad de la firma

La última determinante de la ventaja es la estrategia de la firma, la estructura, y rivalidad o el contexto para la competencia en una región o nación. Los ambientes nacional y local tienen una fuerte influencia en las prácticas gerenciales, formas de organización, y metas establecidas por individuos y compañías. La presencia de rivalidad local tiene una profunda influencia en el mejoramiento, innovación, y éxito de la industria. Los rivales locales proveen un estímulo mayor para el mejoramiento que los rivales extranjeros. La proximidad acelera el flujo de información y motiva la competencia. La presencia de competidores domésticos anula las ventajas básicas por factores y obliga a las firmas a desarrollar ventajas competitivas superiores y más sustentables. La rivalidad existente provee un mayor estímulo que la rivalidad potencial. La rivalidad local intensa puede mantener las ganancias bajas en el mercado local, pero otorga ventajas que permiten ganancias atractivas en mercados globales.

La rivalidad local retroalimenta para mejorar otras partes del diamante. Supera los impedimentos para el desarrollo de proveedores especializados, motiva inversiones en factores especializados tales como programas universitarios e infraestructura especializada, ayuda a estimular la demanda local, entre otros.

2.2.5 El papel de la casualidad

Además de las determinantes de la ventaja nacional, la causalidad ha jugado un papel importante en dar forma al ambiente en ciertas industrias. Algunos eventos de la causalidad que influyen de manera importante en la ventaja competitiva son: las nuevas invenciones, las discontinuidades tecnológicas, las discontinuidades en el costo de los



insumos, los cambios significativos en los mercados financieros mundiales o en los tipos de cambio, los cambios bruscos en la demanda mundial, las decisiones políticas de gobiernos extranjeros y las guerras.

Los eventos de la casualidad generan cambios en las condiciones del diamante y en la posición competitiva de las compañías. Estos pueden anular las ventajas de ciertas compañías y dar oportunidad para que nuevas firmas alcancen ventajas competitivas en respuesta a diferentes condiciones. Los cambios en los costos de los insumos crean desventajas selectivas en factores lo cual genera periodos de innovación. Las guerras pueden aumentar la necesidad de inversión científica.

Lo que parece ser causalidad en realidad es ocasionado por las condiciones en el diamante. Los eventos de la casualidad causan cambios en la ventaja competitiva de una industria, sin embargo, los atributos nacionales determinan qué nación los aprovechará. Los accidentes que ocurren simultáneamente en diferentes lugares generan firmas competitivas en el lugar con el diamante más favorable.

2.2.6 El papel del Gobierno

Una última influencia en el ambiente para la ventaja competitiva es el gobierno. Mediante la política gubernamental el gobierno puede mejorar o impedir la ventaja nacional a través de inversión en creación de factores, de su influencia en las metas de individuos y compañías, de su papel de comprador o agente de influencia en las necesidades del comprador, de sus políticas de competencia y de su intervención en industrias de soporte y relacionadas. El gobierno da forma a las presiones, incentivos y capacidades de las firmas de la nación.



El papel apropiado del gobierno es como catalizador, este debe motivar o forzar a las compañías a elevar sus aspiraciones y avanzar hacia mayores niveles de desempeño competitivo, a pesar de que este proceso sea desagradable y difícil. Las políticas gubernamentales son exitosas en aquellas industrias en donde están presentes las determinantes de la ventaja competitiva y el gobierno únicamente las refuerza. El gobierno puede aumentar o disminuir las posibilidades de obtener ventaja competitiva pero no puede crear ventaja por sí mismo. Las naciones pueden adoptar los siguientes enfoques (Porter, 1999):

- Centrarse en la creación de factores especializados: Mecanismos tales como los programas de enseñanza especializada, las actividades de investigación en universidades conectadas con un sector, las actividades de las asociaciones comerciales y las inversiones privadas de las empresas crean factores especializados que proporcionan ventaja competitiva.
- No intervenir en los mercados de factores y de dinero: Al intervenir en los mercados de factores y de dinero, los Estados esperan rebajar los costos de los factores o forzar un tipo de cambio favorable. El Estado debe resistir la tentación de hacer bajar los costos de los factores o el tipo de cambio cuando las fuerzas del mercado los elevan.
- Imponer estrictas normas sobre los productos, la seguridad y el medio ambiente: las normas rigurosas relativas al rendimiento y cualidades de los productos, a la seguridad de su uso y a su efecto ambiental presionan a las empresas para mejorar la calidad, elevar la tecnología y responder a



las exigencias de los consumidores. Si estas regulaciones se anticipan a las futuras normas internacionales, las empresas de ese país obtienen una ventaja inicial.

- Limitar la cooperación directa entre sectores rivales: Los proyectos de la investigación en colaboración deben ser en áreas de investigación básica de productos y procesos, no deben estar estrechamente relacionados con las fuentes de ventaja de la empresa. Deben ser sólo una porción pequeña del programa de investigación de la empresa. Debe ser indirecta, canalizada a través de organizaciones independientes a la que tengan acceso todos los miembros del sector como laboratorios de universidades y centros de excelencia. Es preferible que abarquen sectores que requieren investigación y desarrollo.
- Promover objetivos que originen inversión continuada: El Estado debe alentar una inversión continua en destrezas humanas, innovación y activos físicos. Los incentivos fiscales para las plusvalías a largo plazo limitadas a la inversión nueva en capital social son el instrumento más poderoso para elevar la tasa de inversión.
- Liberalizar la competencia: La regulación de la competencia mediante políticas como el mantenimiento de un monopolio estatal, el control de la entrada en el sector o la fijación de precios ahogan la rivalidad y la innovación. La liberalización y privatización sólo tendrán éxito si hay una vigorosa rivalidad nacional.



- Adoptar una política interior antimonopolista: Para fomentar la innovación se requiere una política antimonopolista contra las fusiones horizontales, las alianzas y el comportamiento colusorio. Deben desaprobarse las fusiones, absorciones y alianzas en que intervengan los líderes de un sector. Las mismas normas sobre fusiones y alianzas deben aplicarse a empresas nacionales y extranjeras. La política económica debe propiciar la instalación de empresas nuevas frente a las absorciones. La absorción de pequeñas empresas de sectores afines debe permitirse si promueve la transferencia de destrezas que desarrollen ventajas competitivas.
- Rechazar el comercio exterior regulado: Los acuerdos comerciales sistemáticos, los acuerdos de restricción voluntaria y otros que establecen objetivos cuantitativos para repartirse los mercados son muy costosos para los compradores. La política de comercio exterior del Estado debe procurar el acceso libre al mercado en todas las naciones extranjeras, debe tratar de abrir mercados dondequiera que la nación tenga ventaja competitiva y debe dirigirse activamente a los sectores emergentes. Si el Estado encuentra una barrera comercial en otra nación no debe responder mediante la regulación de las importaciones y exportaciones, sino que debe emplear otros instrumentos como restricciones que les impidan invertir en instalaciones de producción en el país.



2.3 El diamante como un sistema dinámico

(Teoría del diamante como sistema de Porter, 1990, pp.144-154)

Las determinantes de la ventaja competitiva nacional constituyen un sistema dinámico. El efecto de una determinante depende del estado de las otras. Por ejemplo, la presencia de compradores sofisticados y exigentes no generará productos avanzados a menos que la calidad de recursos humanos permita a las firmas responder a las necesidades de los compradores. Tener desventajas selectivas en factores básicos no detonará la innovación y el mejoramiento a menos que haya un ambiente de competencia vigorosa entre las firmas, por ello la desventaja de factores puede estimular la innovación en un país mientras que genera fracaso en otro.

La rivalidad doméstica y la concentración geográfica son dos elementos que permiten que el diamante funcione como un sistema. La rivalidad doméstica fomenta el mejoramiento del diamante y la concentración geográfica aumenta la interacción entre las determinantes.

Las partes del diamante son mutuamente reforzadoras. Los mecanismos para crear factores avanzados y especializados son muy importantes para la ventaja competitiva. La rivalidad doméstica es la determinante que estimula en un mayor grado el desarrollo de factores especializados. Los efectos serán más pronunciados si los rivales se localizan en una misma ciudad o región.

A veces los proveedores de clase mundial se convierten en nuevos entrantes de la industria a la cual han estado surtiendo. Los compradores altamente sofisticados pueden



entrar en la industria de su proveedor, particularmente cuando tienen habilidades transferibles y ven esa industria como estratégica.

El ambiente nacional y local para competir en una industria particular evoluciona en un proceso dinámico. El ambiente es creado en el tiempo a través del reforzamiento mutuo de las determinantes. El reforzamiento mutuo de las determinantes se refleja en las acciones de las firmas y da forma al ambiente. La ventaja competitiva en las industrias sofisticadas rara vez se deriva de la fortaleza en una sola determinante. El éxito sostenido en estas industrias requiere la interacción de condiciones favorables en varias determinantes.

Las firmas que realizan sus actividades medulares en una base local favorable mientras compiten nacional y globalmente progresarán más rápido. Las actividades que se realizan fuera de la base local se enfocan a obtener factores básicos a bajo costo y aseguran el acceso a otros mercados. Las multinacionales no pueden replicar el diamante de su país de origen en las subsidiarias que establecen en el extranjero a pesar de que manejen una estrategia global coordinada. Para ser exitosas las subsidiarias de las multinacionales deben ser capaces de realizar algunas de sus actividades medulares para funcionar como compañías locales.

2.4 Aglomeración de las naciones competitivas

(Teoría del diamante como sistema de Porter, 1990, pp.148-154)

La naturaleza sistémica del diamante promueve la aglomeración de las industrias competitivas de una nación. Las industrias exitosas de una nación usualmente se vinculan a través de relaciones verticales (comprador-proveedor) u horizontales (consumidores,



tecnología y canales). “Los clusters son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas (universidades, institutos de normalización, asociaciones comerciales) que compiten pero que también cooperan” (Porter, 1999, p. 203). En los países grandes el número de clusters es mayor, pero el fenómeno de la aglomeración parece ocurrir en todas las naciones

Las razones para la aglomeración se basan en las determinantes de la ventaja nacional y son una manifestación de su carácter sistémico. Una industria competitiva ayuda a crear otra en un proceso mutuamente reforzador. Tal industria frecuentemente es el comprador más sofisticado de los productos y servicios de los cuales depende. Su presencia en una nación es importante para desarrollar la ventaja competitiva en las industrias proveedoras.

Las industrias proveedoras de una nación ayudan a crear industrias de clase mundial hacia abajo en la cadena de suministros. Proveen tecnología, estimulan la creación de factores transferibles y se convierten en nuevos entrantes. Una industria internacionalmente competitiva crea nuevas industrias relacionadas mediante el acceso a las habilidades transferibles, la entrada relacionada de las firmas ya establecidas o estimulando la entrada indirecta.

Una vez que se forma un cluster, el grupo total de industrias se apoyan mutuamente. Los beneficios fluyen hacia delante, hacia atrás y horizontalmente. La rivalidad agresiva de una industria tiende a dispersarse hacia otras en el cluster mediante el ejercicio de poder de negociación y la diversificación relacionada de las firmas



establecidas. La entrada de otras industrias al cluster impulsa el mejoramiento mediante el estímulo de la diversidad en los enfoques de investigación y desarrollo y la provisión de medios para introducir nuevas estrategias y habilidades. La información fluye libremente y las innovaciones se difunden rápidamente a través de proveedores o consumidores que han tenido contacto con múltiples competidores. Las interconexiones del cluster llevan al descubrimiento de nuevas formas de competir y de nuevas oportunidades. La gente y las ideas se combinan de nuevas formas.

El cluster se convierte en un vehículo para mantener la diversidad y vencer la inercia, inflexibilidad y comodidad entre los rivales que bloquean el mejoramiento competitivo y las nuevas entradas. La presencia del cluster ayuda a incrementar el flujo de información, la posibilidad de los nuevos enfoques y los nuevos entrantes. Crea organismos externos con los que la nación competirá de nuevas formas. Las industrias nacionales son más capaces de sostener la ventaja en vez de perderla frente a otras naciones que son innovadoras.

La presencia de un cluster de industrias aumenta y acelera el proceso de creación de factores que esta presente donde existe un grupo de rivales domésticos. Las firmas de un grupo de industrias interconectadas invierten en tecnología, información, infraestructura y recursos humanos especializados pero relacionados. La escala del cluster motiva mayor inversión y especialización. Son comunes los proyectos conjuntos de las asociaciones de comercio que incluyen compañías de diferentes industrias. La importancia del gobierno y las universidades crece. El cluster atrae talento gracias al prestigio con que cuenta. La reputación internacional de la nación crece en ese campo.



El cluster de industrias competitivas es más que la suma de sus partes. Tiende a expandirse cuando una industria competitiva genera otra. La dirección de la expansión depende de los procesos de formación de clusters que prevalezcan en la nación. La diversificación relacionada de las compañías establecidas es inusual.

Con el desarrollo de los clusters, los recursos de la economía fluyen hacia ellos y se alejan de las industrias aisladas que no son capaces de utilizar los recursos de una forma productiva. Mientras más industrias son expuestas a la competencia internacional en la economía, más pronunciada será la aglomeración en clusters.

La ventaja competitiva nacional reside en la misma proporción en los clusters y en las industrias individuales. Esto trae consigo importantes implicaciones para la política gubernamental y la estrategia de las compañías.

Los clusters incluyen industrias proveedoras, industrias consumidoras, e industrias relacionadas que son todas competitivas. Tales clusters son característicos de las economías avanzadas. Los clusters crecen y se transforman a través de la diversificación de las firmas mediante la integración vertical hacia delante o hacia atrás en industrias y actividades relacionadas. Los campos en los que varios clusters se sobreponen son tierra fértil para la formación de nuevos negocios.

Es muy importante el que las firmas y clusters exitosos se concentren en ciudades o regiones particulares. Los clusters nacionales frecuentemente están concentrados geográficamente. La concentración geográfica aumenta la interacción de las cuatro determinantes, mejora el flujo de información, disminuye el costo de las interacciones de



innovación y mejoramiento con consumidores y proveedores y las necesidades se detectan con anticipación.

Las firmas pierden ventaja competitiva por el surgimiento de debilidades en su ambiente local, la pérdida de flexibilidad, la disminución de la innovación, entre otras causas. Por ejemplo, un cambio en tecnología puede que requiera un nuevo grupo de proveedores especializados que no están presentes en el cluster, o las características de la demanda local pueden cambiar de tal forma que ya no anticipen las necesidades internacionales.

Las firmas a veces fallan no porque su ambiente sea desfavorable, sino por la rigidez organizacional o gerencial que bloquean el mejoramiento y el cambio. El ambiente puede proveer presiones importantes para el avance, pero las firmas difieren en sus respuestas hacia ellos.

2.4.1 Los clusters y las economías en vías de desarrollo

(Porter, 1999, pp.236-240)

Los clusters en las economías en vías de desarrollo suelen ser superficiales y necesitan componentes, servicios y tecnología extranjeros. Las empresas que los constituyen frecuentemente están integradas verticalmente, y además de producir sus propios productos deben preocuparse por contar con electricidad de emergencia o con atender escuelas y otros servicios.

Las empresas competitivas de las economías en vías de desarrollo funcionan más como islas que como miembros de un cluster. Tienen menos miembros y tienen forma de



redes radiales jerárquicas que rodean unas pocas empresas de muy grandes dimensiones, organismos públicos o distribuidores. La comunicación es escasa y las relaciones entre las empresas no están bien desarrolladas.

En estas economías la formación de clusters está obstaculizada por el bajo nivel de formación y capacitación, las carencias tecnológicas, la falta de acceso al capital y el desarrollo insuficiente de las instituciones. Políticas como la restricción del asentamiento industrial y las subvenciones dispersan a las empresas. Los programas de estudio dictados por el Estado de las universidades y escuelas técnicas no se adaptan a las necesidades de los clusters. Las empresas protegidas de la competencia adoptan prácticas monopolistas.

La escasez de clusters en estos países obstaculiza la modernización y el aumento de la productividad. Para mejorar los beneficios, salarios y el nivel de vida se requiere aumentar la productividad y elevar el valor de los productos.

El desarrollo de clusters que funcionen bien es uno de los pasos esenciales en el camino hacia una economía avanzada. La profundización y ampliación de los clusters es muy importante para el desarrollo económico. Cuanto más próspera es la economía, más necesaria es la innovación en productos, servicios y métodos de producción que sustente la elevación de los salarios y permita sustituir los puestos de trabajo eliminados como consecuencia de las mejoras de la eficiencia.

2.4.2 La función del Estado

(Porter, 1999, pp.250-260)



Las funciones del Estado en la economía son alcanzar la estabilidad macroeconómica y política, mejorar la capacidad macroeconómica general del país aumentando la eficiencia de los factores generales que necesitan las empresas, y establecer reglas e incentivos macroeconómicos generales que rijan la competencia y que fomenten el crecimiento de la productividad.

A partir del momento en que el Estado comienza a desempeñar sus funciones fundamentales otras funciones cobran importancia. Estas funciones son facilitar el desarrollo y la mejora de todos los clusters, y ejecutar un programa de cambio a largo plazo que movilice a la administración, a las empresas, a las instituciones y a los ciudadanos en pos de la mejora del entorno económico general y del conjunto de clusters nacionales.

Fuerzas como las concepciones obsoletas de la competitividad y los intereses atrincherados cuya prosperidad depende del mantenimiento del statu quo, se oponen a la mejora y modernización económica. Únicamente un proceso de largo plazo, con las correspondientes instituciones, puede contrarrestar estas fuerzas. El proceso debe involucrar a todos los interesados y debe estar por encima de la política del Gobierno en turno, además debe abarcar las condiciones generales que afectan a todos los sectores, así como a la mejora de los clusters.

2.4.2.1 Política estatal a nivel de clusters

Todo cluster contribuye a la productividad nacional y a la productividad de otros clusters. Los clusters tradicionales como el agrícola deben ser mejorados. Los esfuerzos por



mejorar los clusters se distribuirán por razones prácticas, pero el objetivo es abarcarlos a todos. Los resultados de estos esfuerzos los deben determinar las fuerzas del mercado.

El Gobierno debe reforzar los clusters existentes y los que vayan surgiendo y no tratar de crear otros totalmente nuevos. Las empresas que emplean tecnología avanzada son exitosas en donde ya había actividades menos avanzadas de esa especialidad. Los clusters se forman en donde existen ventajas sobre las que se pueden edificar y frecuentemente al margen de las acciones del Gobierno.

Los esfuerzos de desarrollo de un cluster deben perseguir la ventaja competitiva y la especialización para lo cual es necesario potenciar las diferencias y singularidades del lugar, convirtiéndolas en sus puntos fuertes. La especialización permite satisfacer nuevas necesidades y expandir el mercado.

La inversión extranjera directa puede abonar y reforzar el desarrollo de un cluster. Para ser eficaces deben centrarse en atraer a múltiples empresas del mismo campo y complementarlas con inversiones paralelas en formación especializada, en infraestructura y otros aspectos del entorno económico.

Para mejorar un cluster se debe comenzar por reconocer su presencia y después remover los obstáculos, rebajar los condicionamientos tales como los de recursos humanos, infraestructuras y leyes y reglamentos, y eliminar las ineficiencias que obstruyen su productividad y capacidad de innovación. Si los condicionamientos surgen de las políticas e instituciones públicas deben abordarse a ese nivel como podría ser el que las leyes generen ineficiencias innecesarias, que falte infraestructura importante o



que la política educativa no atienda las necesidades del cluster. Lo ideal es eliminar las políticas que causen costos a las empresas sin conferirles valor competitivo a largo plazo.

Las políticas no deben favorecer a empresas individuales porque el mercado se distorsiona y los recursos son ineficazmente aplicados, tampoco se deben centrar a nivel sectorial porque el aceptar que unos sectores son mejores que otros limita la competencia, además no deben distinguir entre industrias y servicios o entre alta y baja de tecnología porque no tiene sentido. Las medidas públicas de mejora de los clusters fomentan la competencia porque al reunir a productores, proveedores, sectores afines, proveedores de servicios e instituciones se ocupan de problemas comunes a muchas empresas y sectores y la competencia no se ve amenazada.

Se deben mejorar todos los clusters para evitar el riesgo de especialización económica. Los clusters generan nuevas empresas y clusters. La presencia de clusters facilita el ajuste de las empresas nacionales a las cambiantes condiciones económicas. Los clusters integran a las empresas, al Estado y a las instituciones en un diálogo constructivo y articulan la colaboración entre las empresas y los poderes públicos. El diálogo en el que participan los miembros de los clusters integra a todos los afectados y se centra en limitaciones comunes y conexiones entre las firmas relacionadas. La presencia de proveedores, distribuidores y clientes equilibra los esfuerzos de suprimir la competencia.

Los clusters son una forma complementaria de comprender la economía, de organizar la teoría y la práctica del desarrollo económico y de determinar la política pública.



2.4.2.2 La influencia del Estado en la mejora de los clusters

El Estado puede mejorar los clusters influyendo en las determinantes de la ventaja competitiva. En cuanto a las condiciones de los factores el Estado puede ejercer las siguientes funciones: crear programas especializados de formación, organizar proyectos de investigación universitaria local sobre tecnologías relacionadas con el cluster, apoyar la recopilación de información específica del cluster y mejorar la infraestructura especializada de transporte, comunicación, etc.

Las funciones del Estado relativas a las industrias de soporte y relacionadas son: patrocinar foros en los que se reúnan los miembros del cluster, fomentar en el cluster los esfuerzos por atraer a proveedores de productos y servicios de otros lugares y crear en beneficio del cluster zonas francas, parques industriales o parques de proveedores.

Con respecto a las condiciones de la demanda, el Estado puede: dictar normas oficiales sencillas y favorecedoras de la innovación para reducir la incertidumbre jurídica, estimular una rápida opción y fomentar la modernización; patrocinar servicios independientes de verificación, certificación y calificación para los productos y servicios del cluster, además puede actuar como comprador exigente de los productos y servicios del cluster.

En relación a la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, el Estado tiene las siguientes funciones: eliminar barreras a la competencia interior, organizar departamentos gubernamentales en torno a los clusters, centrar los esfuerzos por atraer inversiones extranjeras en torno a los clusters y centrar la promoción de las exportaciones en torno a los clusters.



La inversión extranjera puede fomentar el crecimiento de los clusters en los países en vías de desarrollo. Atraer a multinacionales de una especialidad permite atraer a otras lo cual produce desarrollo interno. Sin embargo, si se desea tener éxito es necesario contar con ventajas previas en el lugar.

En las economías en vías de desarrollo, la promoción de la inversión extranjera, las zonas francas y los parques industriales son mecanismos políticos que fomentan el crecimiento de los clusters. Los parques industriales mejoran la economía en mayor grado si están enfocados hacia clusters concretos y si están apoyados por normas adaptadas a sus necesidades e infraestructura auxiliar. Los parques industriales quizá se establecerán en un entorno empresarial ineficiente en el que hay que importar casi todos los materiales y exportar casi toda la producción, con el paso del tiempo quizá establezcan vínculos con el sistema económico. Se deben establecer programas que fomenten el desarrollo de proveedores nacionales y la creación de vínculos con las instituciones educativas del país, además el Estado debe mejorar la infraestructura y reducir la ineficacia en toda la economía.

2.4.2.3 Clusters y política económica general

Los clusters pueden orientar la política científica y tecnológica, educativa, de fomento a las exportaciones, de atracción de inversión extranjera directa, de desarrollo de factores avanzados y especializados, entre otras. Los clusters desarrollados y en proceso de desarrollo de una nación atraen la inversión extranjera directa y promueven las exportaciones.



El interés por los clusters hace que los funcionarios se informen mejor sobre los costos y beneficios de las políticas, y les motiva a mejorar la relación costo-eficacia de esas políticas y de los organismos administrativos. La evaluación continua de los clusters identifica las deficiencias de la política económica y les permite encontrar soluciones prácticas. Son prioritarios los problemas que se manifiestan en varios clusters.

Todos los niveles de gobierno influyen en el entorno económico general y en los clusters. Las autoridades nacionales deberían establecer normas mínimas y dejar la decisión de la inversión pública en manos de los poderes de ámbito inferior, además de evitar el centralismo y la rigidez que obstruyen el establecimiento de políticas adaptadas al ambiente regional y local.

La política económica está influenciada por los países vecinos cuando las influencias en la productividad y en los clusters son de carácter transnacional. En este contexto la coordinación entre los sistemas de transporte, las redes de energía, entre otros con los países vecinos beneficia la productividad más que las uniones aduaneras y zonas de libre comercio.

2.4.3 La función de las empresas en el desarrollo de los clusters

(Porter, 1999, pp.260-264)

Muchos directivos de empresas desconfían de las ventajas que ofrecen los clusters porque temen que este atraiga a competidores no deseados y eleve los costos de los recursos humanos y materiales. Sin embargo, muchos de los miembros de un cluster no compiten directamente entre sí. Además, aunque una empresa de un cluster pueda disputar a las otras sus empleados y otros factores, también aumenta la oferta de esos recursos. Los



incrementos en la competencia están acompañados de ventajas en productividad, flexibilidad y capacidad de innovación.

Las funciones del sector privado en la mejora de los clusters se aplican a cada una de las determinantes de la ventaja competitiva nacional. En cuanto a las condiciones de los factores, las funciones de las empresas son: desarrollar conjuntamente planes de estudio especializados en la formación profesional, técnica y universitaria, patrocinar centros de investigación universitarios especializados, recopilar información del cluster por medio de las asociaciones comerciales, mantener una estrecha conexión con los proveedores de infraestructura a fin de satisfacer las necesidades concretas del cluster, y organizar cursos para directivos sobre temas jurídicos, de calidad y de gestión.

Con respecto a las industrias de apoyo y relacionadas, las funciones de las empresas son: crear una asociación comercial representativa del cluster y promover mediante acciones individuales y colectivas la formación de proveedores.

En relación a las condiciones de la demanda, las empresas pueden: colaborar con los poderes públicos para simplificar la normatividad y modificarla de manera que promueva la innovación y crear institutos locales de verificación y normalización.

En cuanto a la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, las funciones del sector privado son: la comercialización conjunta a través de ferias comerciales y delegaciones, la colaboración con las acciones públicas de fomento a las exportaciones y la compilación de un directorio de los integrantes del cluster.

En ocasiones es necesario contar con asociaciones comerciales para fomentar el desarrollo de los clusters. Las asociaciones comerciales que representen a la mayoría de



los miembros del cluster pueden conseguir mayor atención e influencia y permite repartir los costos. Estas son una institucionalización de los vínculos existentes en el cluster y permiten identificar las necesidades y oportunidades comunes. Las asociaciones comerciales fomentan la organización de ferias nacionales e internacionales, crean programas de formación en cooperación con las instituciones locales, forman consorcios de compras, establecen programas de investigación y centros de verificación en las universidades, reúnen información relacionada con el cluster, celebran foros sobre problemas de gestión, investigan soluciones a los problemas medioambientales y se ocupan de otros intereses comunes.

2.4.4 Organización de iniciativas de desarrollo de clusters

(Porter, 1999, pp.266- 270)

Se han emprendido diversas iniciativas de desarrollo de clusters en los niveles nacional, regional y municipal. Estas implican organizar a los participantes, evaluar las ventajas y desventajas y catalizar la acción privada y pública. Las iniciativas exitosas tienen las siguientes características:

- Entendimiento compartido de la competitividad y de la función que desempeñan los clusters en la ventaja competitiva: Los participantes conocen los factores que influyen en la productividad y cómo los clusters permiten mejorarla. Se comprenden bien las funciones del Estado y las de las empresas y no se confunden con la elección de empresas ganadoras ni con intromisión en el funcionamiento del mercado. La comunicación continua instruye a los miembros del cluster en la competitividad y les



ayuda a cambiar su forma de pensar. Los sindicatos de trabajadores que temen se pierdan puestos de trabajo o se reduzcan los salarios reconocen que la competitividad depende de la productividad y que esta permite elevar los salarios y mejorar la calidad de vida.

- Interés dirigido a remover los obstáculos y reducir los condicionamientos que se oponen a la mejora del cluster: La discusión de los objetivos al principio de la iniciativa y el refuerzo periódico de estos, además de la presencia de proveedores y clientes ayudan a superar el afán por conseguir subvenciones o limitar la competencia.
- Una estructura que comprende a todos los clusters del país o de la región: Las iniciativas exitosas incluyen a los clusters tradicionales, a los clusters en decadencia, a los que se encuentran en ascenso y a los ya establecidos. Los clusters en vías de creación deben tener una base local demostrable y cierto número de empresas que superen una prueba de mercado para no tratar de crear clusters carentes de activos. Los proyectos se pueden escalar por razones prácticas, pero los primeros clusters en que se emprenda el trabajo deben ser una muestra representativa de todos los tipos de cluster existentes.
- Determinación adecuada de las fronteras de los clusters: Los límites de los clusters deben reflejar la realidad económica y no las fronteras políticas. Los clusters comprenden sectores de producto e instituciones que tienen



entre sí relaciones importantes sustanciales influencias indirectas, no sectores amplios, ni sectores únicos.

- Amplia participación de los miembros de los clusters y de las instituciones conexas: Las iniciativas de desarrollo de clusters deben incluir empresas de todos los tamaños y representantes de los grupos interesados. Siempre habrá gente escéptica, egoísta y oportunista pero es importante tratar de convencerla, si aún así deciden no participar las iniciativas deben seguir adelante con los que estén dispuestos a trabajar.
- Dirección del sector privado: La participación de los poderes públicos en un trabajo dirigido por el sector privado tiene más probabilidades de éxito que una iniciativa llevada por el sector público. Además, de esta forma se reduce el contenido político de la iniciativa se aprovecha la superior capacidad de ejecución del sector privado.
- Estrecha atención a las relaciones personales: Los beneficios de los clusters deriva de la existencia de relaciones personales que facilitan las conexiones, fomentan la comunicación abierta y alimentan la confianza. La información es fundamental para la productividad. En ocasiones se recurre a facilitadores neutrales para estimular la comunicación cuando todavía no se han establecido relaciones satisfactorias.
- Preferencia por la acción: Las iniciativas de desarrollo de clusters deben motivarse por el deseo de conseguir resultados. La diagnosis y la visión amplia del futuro han de acompañarse de pasos concretos y activos. Las



iniciativas exitosas contaron con una dirección emprendedora y la participación de líderes de opinión.

- Institucionalización: La mejora de los clusters es un proceso de largo plazo que requiere la institucionalización de métodos, relaciones y vínculos entre los grupos de interesados. El papel de dirigir la mejora continua de los clusters suele ser asumido por asociaciones comerciales revitalizadas, en el sector privado. En el sector público, la mejora de los clusters puede institucionalizarse mediante una adecuada organización de los organismos públicos así como de las estadísticas económicas y mediante la composición de los equipos de asesoría empresarial.

2.5 El diamante y la estrategia

(Teoría de la dinámica de la estrategia, 1994, pp.459-460)

El ambiente afecta tanto las condiciones iniciales de la firma como sus elecciones gerenciales. El diamante da forma al contenido de estrategias debido a su influencia en la información e incentivos. Esto influencia la habilidad de las firmas de llevar a cabo ciertos tipos de estrategias, pero las opciones son limitadas. Las elecciones que pueden parecer accidentales o internas frecuentemente se derivan del diamante local. El estado del diamante condiciona que tantos recursos se acumulan y presiona a las firmas a mejorar. El diamante dirige una teoría dinámica de la estrategia en la cadena de causalidad.

Las firmas tienen un papel central, pues deben entender y explotar su ambiente local para alcanzar la ventaja competitiva. Frecuentemente existen grandes diferencias en



el desempeño de firmas ubicadas en la misma región o nación. Estas diferencias están en función de las elecciones gerenciales, la tasa de acumulación de recursos o la casualidad.

El que el del ambiente local tenga un papel importante en el éxito competitivo no elimina la necesidad de una estrategia ni de un análisis competitivo. La estructura de la industria, el posicionamiento, las actividades, los recursos y los compromisos tienen también una gran importancia. El diamante destaca nuevos elementos de la estrategia que son normalmente ignorados tales como la necesidad de nutrir y desarrollar proveedores locales, la utilidad de factores locales especializados y el balance entre las actividades locales y aquellas dispersas en otros lugares como parte de la estrategia nacional o global.

El ambiente local crea potencial para el éxito competitivo, pero las firmas deben detectarlo y responder a este. Las empresas tienen la habilidad de influenciar su ambiente de formas que refuercen su capacidad de acumular habilidades y recursos y de innovar. Muchas firmas establecidas en ambientes favorables, no alcanzan la ventaja competitiva. Por el contrario, las firmas ubicadas en un ambiente no atractivo enfrentan grandes retos para alcanzar el éxito competitivo.