

**CAJAMARCA COMPETITIVA**  
**CAPITULO III**  
**LOS DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA NACIONAL**  
**MARCO TEÓRICO**

En 1990, Michael E. Porter, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, publicó *La ventaja competitiva de las naciones*<sup>1</sup>, libro que tendría gran impacto en los ambientes académicos, empresariales y gubernamentales de todo el mundo.

Antes de ello, ya había publicado tres libros sobre competitividad y podía ser considerado un experto en el tema. Sin embargo, hasta entonces su objeto de estudio había sido la empresa, la naturaleza de la competencia a escala sectorial y los principios de la estrategia competitiva. Fue su participación en la Comisión sobre Competitividad Industrial de los Estados Unidos, nombrada por el entonces presidente Ronald Reagan con la misión de examinar la competitividad de ese país, lo que motivó a Porter a ampliar su ámbito de interés hacia aquello que determina las ventajas competitivas de las naciones, es decir, "los atributos de una nación que fomentan las ventajas competitivas en determinados sectores"<sup>2</sup>

A partir de un estudio empírico que comprendió varios sectores de actividad económica y diez países de características diferentes en cuanto a tamaño, política gubernamental, raíces culturales, ubicación y condiciones geográficas, Porter elaboró un modelo que permite comprender el proceso que lleva el logro de ventajas competitivas internacionales y, a la vez, identificar la manera cómo los países pueden desarrollar su competitividad, es decir, mejorar la cantidad y calidad de los recursos que poseen y la capacidad para utilizar esos recursos más eficientemente. Las siguientes frases ilustran su enfoque:

...el entorno nacional desempeña un papel estelar en el éxito competitivo de las empresas (...) La nación influye en la capacidad de sus empresas para triunfar en determinados sectores. El resultado de miles de luchas en sectores individuales determina el estado de la economía de una nación y su capacidad para progresar.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Michael Porter. *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires, Vergara, 1991. La obra original, *The competitive advantage of nations*, fue publicada por The Free Press en 1990.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 13.

<sup>3</sup> *Ibid.*, p. 13.

El rigor y la seriedad del trabajo de Porter y la trascendencia que su modelo tiene para el desarrollo económico y la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones<sup>4</sup> están en la base del auge que han cobrado los estudios de competitividad. La propia consultora de Porter, Monitor Company, elaboró un estudio de este tipo en el Perú por encargo del Gobierno en 1995<sup>5</sup>.

El modelo desarrollado por Porter puede también aplicarse a espacios más reducidos, como a las regiones al interior de un país, por ello ha sido tomado como el marco de análisis por excelencia para el presente estudio. La aplicación de este marco teórico al caso específico de la Subregión podrá responder a la interrogante de en cuáles sectores buscar la competitividad y cómo lograr el entorno necesario para ello.

En esta sección se presenta brevemente el modelo básico de Porter, el famoso diamante de la competitividad, como elemento metodológico fundamental para entender el análisis desarrollado en el presente documento.

## EL MODELO DE PORTER

La competitividad de un país puede definirse como la capacidad de diseñar, producir y comercializar bienes y servicios mejores y/o más baratos que los de la competencia internacional, lo cual se debe reflejar en una mejora del nivel de vida de la población. De acuerdo con esto, la idea básica del modelo de Porter es que la competitividad no se hereda, no depende de la coyuntura económica ni se puede importar como un paquete llave en mano. Lo que hace próspero a un país es la capacidad de los negocios para alcanzar elevados niveles de productividad; es decir, la capacidad para usar con eficiencia e innovando permanentemente, la mano de obra, los recursos naturales y el capital. En el enfoque de Porter no importa tanto qué y cuántos recursos se posee, sino qué se hace con lo que se tiene. Además, los países más competitivos no sólo resultan ser aquellos que descubren el nuevo mercado o la tecnología más adecuada, sino los que implementan los mejores cambios en la forma más rápida posible.

---

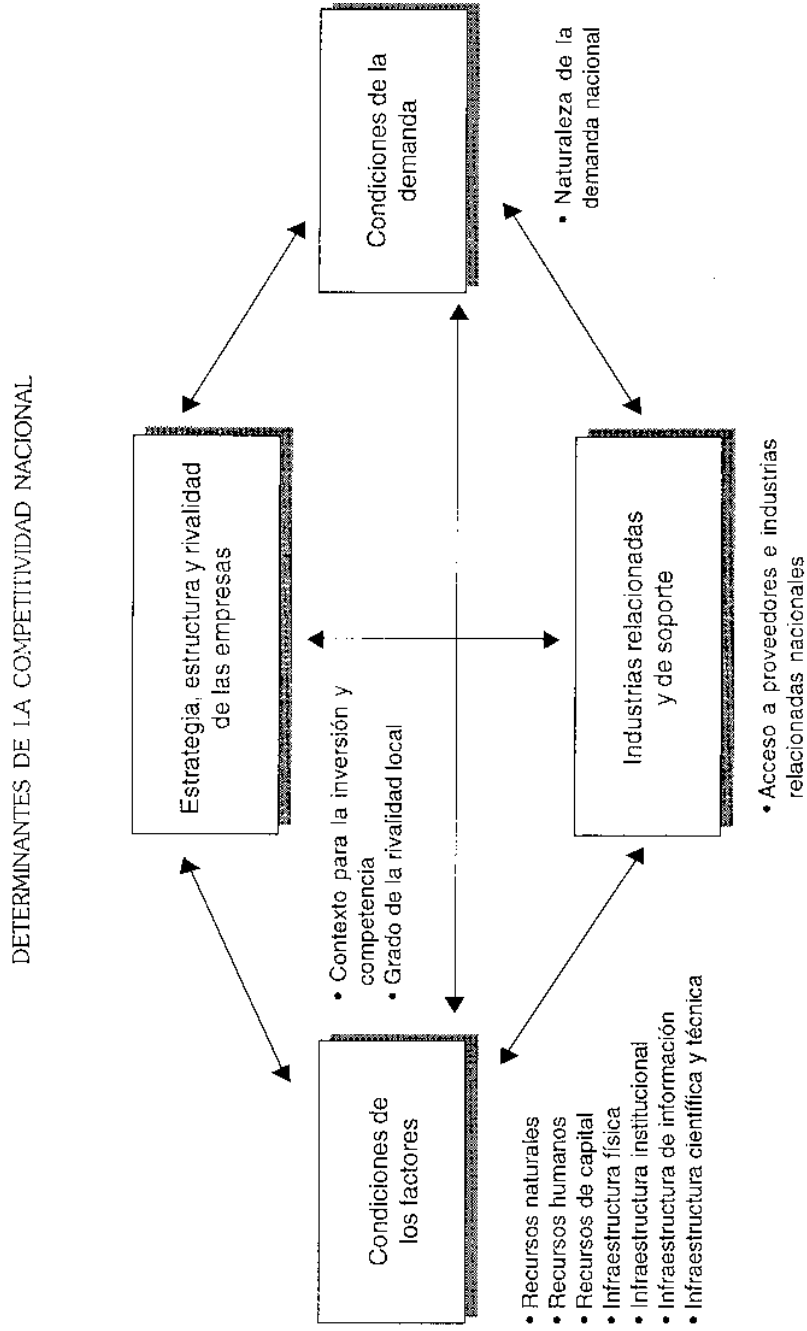
<sup>4</sup> Erik Reinert. "El concepto competitividad y sus predecesores". *Socialismo y Participación*. Dic. 1995, vol. 72, p, 23.

<sup>5</sup> Monitor Company. *Construyendo las ventajas competitivas del Perú*. 1995

De acuerdo con Porter, el que una nación cuente con sectores capaces de competir exitosamente en el mercado internacional depende en gran medida del contexto que rodea a las empresas que conforman cada sector, pues éstas no son entes aislados. Este entorno nacional está determinado por la interrelación de cuatro grupos de atributos: las condiciones de los factores; las condiciones de la demanda; los proveedores y las industrias relacionadas y de apoyo; y las estrategias, estructuras y rivalidad de las empresas. El entorno se complementa con dos elementos más: la casualidad y el papel del Gobierno.

En este modelo, la base de la competitividad o capacidad para competir no deriva de los cuatro atributos, ni siquiera del conjunto de atributos considerados como un todo, sino de su interrelación, de su reforzamiento mutuo. Esto significa que el efecto que cada uno de ellos pueda causar depende del estado de los otros, que las ventajas de uno pueden crear o perfeccionar ventajas en otros, y que las desventajas de uno pueden acarrear desventajas en los otros. A este concepto de total dinamismo Porter lo denominó el "diamante de la competitividad".

Los sectores exitosos en la economía internacional son aquellos a los cuales el diamante de la competitividad les es favorable. Sin embargo, esto no implica que todas las empresas del sector sean exitosas; es más, cuanto más competitivo sea el entorno es más probable que algunas de éstas se queden en el camino, ya que no todas tienen iguales habilidades, ni explotan similarmente el entorno.



Fuente: Michael Porter. "Competitividad en Centroamérica". En: *Competitividad en Centroamérica, preparación de empresas para la globalización*, p. 109.

## CONDICIONES DE LOS FACTORES

El primer atributo del diamante de competitividad, las condiciones de los factores, se refiere a la situación del país respecto a lo que comúnmente se llama dotación de los factores, es decir, a los *inputs* necesarios para competir en una industria. Las condiciones de los factores no dependen sólo de los factores en sí: recursos humanos, recursos físicos, conocimientos, capital, infraestructura, sino del grado de eficiencia y efectividad con que se les explote. Como dice Porter:

La mera disponibilidad de factores no es suficiente para explicar el éxito competitivo; a decir verdad, virtualmente todas las naciones tienen algunos conjuntos atractivos de factores que nunca se han desplegado en los sectores apropiados o que se han desplegado deficientemente<sup>6</sup>.

Además, no todos los factores tienen la misma importancia para la obtención de la competitividad. Para explicar esta idea, Porter clasifica los factores en básicos y avanzados, por un lado, y en factores generalizados y especializados por otro.

Los factores básicos comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada o semiespecializada. Los factores avanzados comprenden la infraestructura, los recursos humanos altamente especializados y el soporte en ciencia y tecnología. Los generalizados son los que pueden aplicarse a varias actividades, mientras los especializados tienen un radio de acción circunscrito.

Mientras los factores básicos se heredan o se crean mediante inversiones modestas, los avanzados requieren inversiones cuantiosas y esfuerzos de largo alcance. En los últimos años, la globalización ha hecho menos esencial la disponibilidad de los factores básicos, pues hay gran movilidad de recursos y las empresas pueden trasladar sus unidades productivas ahí donde éstos se encuentren. Hoy, la ubicación geográfica de las plantas no es función sólo de la localización de las materias primas, sino del lugar dónde éstas pueden agregar más valor al proceso productivo.

La competitividad está basada en los factores avanzados y especializados, dado que la dificultad para crear o conseguir los factores otorga ventajas. Al respecto, un concepto

---

<sup>6</sup> Michael Porter. *La ventaja competitiva de las naciones*. 1991, p. 116.

fundamental de la teoría porteriana es la "desventaja selectiva"<sup>7</sup>, es decir, la forma de superar las carencias de factores básicos o generalizados mediante la innovación. Paradójicamente, la falta de un recurso se convierte así en un gran incentivo para el desarrollo de la competitividad. Es el caso del Japón, cuyo poco extenso territorio sirvió como un poderoso impulso para generar competitividad. La práctica del "justo a tiempo", por ejemplo, nació de la necesidad de ahorrar espacio.

A diferencia de América Latina, pródiga en recursos naturales, los países asiáticos se vieron obligados a generar competitividad para poder acceder al mercado internacional, y la lograron. Mientras que hoy, América Latina enfrenta el reto de cómo evolucionar del viejo modelo rentista basado en recursos naturales y mano de obra barata al desarrollo de ventajas competitivas que le permitan una adecuada inserción en la nueva economía mundial.

En efecto, actualmente, por las razones ya señaladas, la mano de obra y los recursos naturales dejaron de ser la fuente más importante de la competitividad. Más aún, la nueva revolución tecnológica en microelectrónica, biotecnología y ciencia de los materiales ha vuelto obsoletos gran parte de los recursos en los que se basó el antiguo modelo de desarrollo.

#### CONDICIONES DE LA DEMANDA

Por condiciones de la demanda se entiende la composición, el tamaño, ritmo de crecimiento y grado de sofisticación del mercado interno, la que al estimular la mejora y la innovación se convierte en un determinante de la competitividad.

Respecto de la composición, la idea es que un mercado interno segmentado, de compradores exigentes y de necesidades precursoras puede presionar a las empresas al constante perfeccionamiento. En cuanto al tamaño y el ritmo de crecimiento del mercado, las economías de escala que justifican la inversión en investigación y desarrollo pueden impulsar la competitividad al incentivar las inversiones; sin embargo, Porter también señala que un mercado interno pequeño -como es el caso de los países de América Latina- puede convertirse en un incentivo para esforzarse por competir en el

---

<sup>7</sup> *Ibid.* P. 124

mercado externo. Por último, la sofisticación de los compradores o su internacionalización se refiere a todo aquello que transmita gustos o hábitos de consumo hacia el exterior y cree demanda en el extranjero.

#### PROVEEDORES E INDUSTRIAS RELACIONADAS y DE APOYO O "CLUSTERS"

Este determinante de la competitividad se refiere al hecho que la competitividad de un sector se sustenta en la disponibilidad de proveedores o industrias conexas que, a su vez, sean por sí mismos competitivos. Las industrias relacionadas comprenden a todas aquellas que comparten tecnologías comunes, insumos, canales de distribución, clientes o actividades ya aquellas que suministran productos complementarios; es decir, las industrias conexas son aquellas con las que las empresas pueden compartir o coordinar actividades de su cadena de valor: desarrollo de tecnología, fabricación, distribución, comercialización o servicio de producto.

Es importante aclarar que el concepto de "cluster" no sólo se refiere a una industria en un área determinada que produce algún bien, sino que comprende una gama entera de industrias relacionadas que producen muchos bienes y servicios. Los "clusters" permiten aumentar en forma importante la productividad, puesto que promueven la eficiencia, incrementan la tecnología, estimulan el uso adecuado de los recursos naturales y mejoran el valor de los productos. Son también magníficos estimuladores de la creación de nuevas empresas; de una compañía surge la otras<sup>8</sup>. La relación entre sectores competitivos conexos produce nuevos sectores competitivos.

La contribución de los proveedores toma la forma de acceso a los insumos de manera rápida, eficiente y, a veces, preferencial con relación a su costo. También la cercanía física fortalece el vínculo que se establece entre la cadena de valor de las empresas y sus proveedores. Pero la más importante para la ventaja competitiva son las estrechas relaciones de trabajo que se establecen con los proveedores y que permiten beneficiarse de tecnologías, información e innovaciones.

---

<sup>8</sup> Michael E. Porter. "Competitividad en Centroamérica". En: *Competitividad en Centroamérica: preparación de las empresas para la globalización*. 1996, p. 94.

Normalmente, en los países en desarrollo, dada la falta de proveedores competitivos, las industrias aparecen como sectores aislados en vez de "cluster". Esto obliga a que la mayoría de los componentes tengan que importarse y las empresas se ven forzadas a procesos de integración vertical. Algunas veces, como no es posible obtener los insumos requeridos localmente, las industrias se ven obligadas a dedicarse a actividades que no forman parte de su negocio principal, como es el caso de la generación de electricidad o la operación de transporte en el sector minero peruano.

En el caso peruano, dada la presencia en el mercado de gran número de pequeñas y microempresas, caracterizadas por su flexibilidad, el reto es cómo integrar a estas empresas en el circuito de la cadena productiva para constituir cadenas o "clusters" de empresas a fin de poder ganar competitividad.

#### ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS

El último determinante de la ventaja competitiva nacional es el contexto en el que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad entre ellas.

Parte de este contexto deriva del hecho que en el ámbito nacional existen prácticas y enfoques de gestión comunes a las empresas. Porter menciona, entre otras, la formación y orientación de los líderes, el peso de la iniciativa individual, los medios para la toma de decisiones, la actitud hacia las actividades internacionales, la relación entre los trabajadores y los directivos. De la misma manera, la idiosincracia de una nación influye sobre las formas de organizar y gestionar las empresas y de alguna manera condiciona sus posibilidades de lograr ventajas competitivas. Los objetivos de las empresas y de las personas juegan también un papel importante, como pueden ser las motivaciones y los compromisos<sup>9</sup>.

En cuanto a la rivalidad interna o doméstica de las empresas, Porter señala que la creación y persistencia de la ventaja competitiva en un sector determinado están

---

<sup>9</sup> Por ejemplo, en Corea del Sur, el día del exportador es considerado feriado nacional; y el mayor exportador, prácticamente un héroe. Sin duda, una muestra de cómo la cultura de ese país se ha volcado hacia la exportación.

asociadas a una intensa rivalidad doméstica. La competencia en el mercado de origen sirve de estímulo a las empresas para que mejoren la calidad de sus productos o servicios, reduzcan precios e innoven.

En cuanto al Perú, el vuelco hacia el mercado que se está viviendo enfrenta serias barreras culturales. Algunos sostienen que es relativamente más fácil abrir "los mercados que abrir las mentes y que incentivar nuevas actividades y actitudes es verdaderamente una tarea compleja que precisa de un cambio generacional y de una reforma de la educación.

La actitud ante la riqueza en el Perú no ha sido la más adecuada. Aún no es un valor universalmente aceptado la obtención de riqueza por mérito propio sobre la base del esfuerzo y la creatividad. Desde el virreinato, la carrera militar y el Derecho fueron fuentes de prestigio social, la que originó el predominio de estas profesiones en detrimento del desarrollo de la actividad empresarial. En cierta forma contribuyó a esta actitud el asociar la riqueza con la corrupción, y la prédica religiosa que exaltaba la pobreza como una virtud.

La estructura de las empresas peruanas también tendrá que sufrir algunos cambios en busca de la competitividad. Usualmente el tamaño pequeño y la propiedad familiar reflejan un enfoque cerrado que impide el desarrollo y la apertura hacia las nuevas oportunidades de la economía globalizada, que por lo general trascienden el círculo familiar. De la misma manera, el estilo autoritario, reacio al cambio, asociado a los vínculos familiares tradicionales tampoco propicia la mejora y la innovación, indispensables para ganar competitividad.

La excepción son las pequeñas empresas familiares, que han mostrado una gran flexibilidad para adaptarse a nuevas situaciones y un marcado sentido de solidaridad ante las situaciones difíciles, fortalezas que deben ser potencializadas para competir en el contexto globalizado.

LOS COMPLEMENTOS DEL DIAMANTE

Los factores adicionales que complementan el diamante de la competitividad, pues pueden influir considerablemente en el entorno nacional, son el Gobierno y la casualidad.

### *La Casualidad*

Uno de los hallazgos del estudio empírico de Porter fue que los acontecimientos casuales también ejercen influencia sobre la ventaja competitiva. Se dice que son casuales los incidentes ajenos a una nación, o sobre los cuales las empresas o el Gobierno no tienen mayor control.

La importancia de las casualidades para las ventajas competitivas radica en el hecho que pueden alterar la posición competitiva de las naciones. Sin embargo, el que un hecho casual se convierta en ventaja competitiva depende del diamante nacional. Porter hace ver, incluso, que lo que puede parecer fruto de la casualidad es, en realidad, resultado de las diferencias de los entornos nacionales.

Entre las casualidades Porter menciona los inventos, las discontinuidades tecnológicas, las discontinuidades en los costos de los insumos, los cambios significativos en los mercados financieros mundiales o en el tipo de cambio, los aumentos insospechados de la demanda mundial o regional, las decisiones políticas de gobiernos extranjeros y los conflictos bélicos.

Entre los hechos casuales que repercuten sobre el diamante nacional, puede considerarse también los desastres naturales. De total vigencia es el fenómeno del Niño, que afectará diversos entornos nacionales -el del Perú entre ellos- en 1997 y 1998. En años anteriores, este fenómeno originó fuertes lluvias e inundaciones en la zona norte del país, una pronunciada sequía en la zona sur, especialmente en el Trapecio Andino, y el traslado de buena parte de la biomasa marina hacia el sur y la parte central de Chile. De esta manera el Niño afectó directamente a la pesca, al agro, a la industria de confecciones ya los servicios de infraestructura. Se calcula que en 1983, el total de

personas afectadas ascendió a 1.285.718, mientras las pérdidas por lluvias e inundaciones sumaron 885 millones de dólares<sup>10</sup>.

### *El papel del Gobierno*

El modelo de Porter otorga gran importancia al poder que tiene el Gobierno de influir sobre el diamante a través de la forma cómo las leyes, normas y políticas afectan a cada uno de los determinantes de la competitividad. Puesto que establece las reglas de juego, el Gobierno puede mejorar o deteriorar la ventaja nacional o alterar el clima nacional para la competitividad.

Porter sostiene que si bien es tentadora la idea de colocar al Gobierno como el quinto determinante del diamante, en realidad el papel del Gobierno, en la competencia internacional es el de influir -positiva o negativamente- sobre los cuatro determinantes. Más aún, Porter advierte sobre el peligro de perder de vista que la influencia del Gobierno sobre la ventaja 'competitiva es inevitablemente parcial. Puede aumentar o disminuir las probabilidades de conseguir ventaja competitiva, pero no puede crearla:

La política gubernamental fracasará si sigue siendo la única fuente de ventaja competitiva nacional. Las políticas que llegan a tener éxito lo consiguen en aquellos sectores donde están presentes (y reforzados por la acción gubernamental) los determinantes fundamentales de la ventaja nacional<sup>11</sup>.

Esta advertencia es particularmente útil para países como el nuestro, donde hasta hace relativamente poco hubo Estados proclives a la acción directa en la economía ya un modelo distorsionado de desarrollo por sustitución de importaciones. El mercado doméstico cautivo llevó a un contexto rentista donde muchas veces no había competencia alguna, ni externa ni interna, lo que en la práctica anulaba las condiciones para mejorar e innovar, que es la fuente de la competitividad.

Desde la perspectiva del modelo porteriano, se acepta que el papel del Estado es proporcionar el marco propicio para un entorno favorable, esto es, actuar como agente promotor y responsabilizarse por dotar al país de infraestructura básica, desarrollo

---

<sup>10</sup> INP. Planes de emergencia departamentales, Jun. 1993

<sup>11</sup> Michael Porter. *La ventaja competitiva de las naciones*. 1991, p, 183.

tecnológico y servicios básicos de educación y salud, para permitir a las empresas competir con ventaja en los mercados internacionales.

La gran lección del éxito de los países de Asia Oriental fue la participación inteligente del Estado. Además de la disciplina macroeconómica, la orientación al mercado externo y la gran inversión en recursos humanos, estos estados brindaron estabilidad política<sup>12</sup>. Por cierto, estabilidad muy discutible en cuanto estuvo basada en un férreo autoritarismo, inaceptable en democracia.

Un aspecto que se debe tener en cuenta, de gran relevancia en el actual contexto latinoamericano, es que no basta con declarar la economía de mercado para que ésta funcione. Hace falta también el adecuado funcionamiento de las instituciones gubernamentales, con reglas de juego definidas y un Estado eficaz sin corrupción<sup>13</sup>.

Una herramienta básica en los negocios internacionales para determinar qué tan riesgoso o atractivo es un país como destino de inversiones es el denominado riesgo-país. El efecto del aumento del riesgo-país es la exigencia de un mayor retorno o tasa de descuento para los proyectos de inversión. Esto significa que si el riesgo-país es alto muchas inversiones dejarán de hacerse o se llevarán a cabo sólo aquellas que permitan una rápida recuperación del capital.

Elemento importante del riesgo país es el riesgo político institucional. Para el inversionista es fundamental saber si en el país se aplican las leyes, si las decisiones judiciales son independientes e imparciales y si la administración de justicia es confiable. En suma, si se garantiza y respeta el marco institucional del país.

El adecuado funcionamiento de las instituciones genera un entorno jurídico confiable para las inversiones. Sin un óptimo sistema proveedor de seguridad jurídica para todos, el mercado no podría funcionar eficientemente.

---

<sup>12</sup> Danny M. Leipziger y Vinod Thomas. Experiencia de Asia oriental, 1993, p. 6. 13 Michel Albert Capitalismo contra capitalismo. 1992, p. 13.

<sup>13</sup> Michel Albert. Capitalismo contra capitalismo, p. 13

Finalmente, en lo que respecta a la influencia del Gobierno sobre el diamante de la competitividad, conviene llamar la atención sobre un tema que se está dejando de lado en América Latina: el papel del Estado en la política de desarrollo tecnológico.

La tecnología, entendida como el conocimiento aplicado a la organización ya la administración, es el sustento de la competitividad, pues ésta se logra mejorando e innovando permanentemente. Al Estado le corresponde promover la investigación y el desarrollo tecnológico para generar competitividad, y la capacitación y el desarrollo tecnológico requieren implementar programas de fomento productivo a través de fondos de asistencia técnica y centros de productividad y tecnología, organismos coordinadores con visión de largo plazo y visión estratégica, como los que existen en gran parte de los países asiáticos: el Instituto Coreano de Ciencia y Tecnología, el Centro de Productividad de Singapur, la Dirección de Desarrollo Industrial de Taiwan y el Ministerio de Industria y Comercio Internacional (MITI) de Japón.

#### PLANTEAMIENTOS CRITICOS FRENTE A LA TEORIA DE LA COMPETITIVIDAD

Uno de los temas más tratados por la literatura económica de los últimos años es el de la competitividad. En todo el mundo, la fuerza de los hechos ha provocado un cambio de filosofía con respecto al modelo tradicional de crecimiento. Las economías nacionales están enfrentadas en una guerra industrial, económica y tecnológica, cada una guiada por el objetivo de ser más fuerte que el resto de los países. Para los estadounidenses, sus principales competidores son los japoneses y los países de Europa; y viceversa, para los países de Europa, sus competidores son los otros países de su propia región, los japoneses y los estadounidenses.

Sin duda alguna, quien más ha influido en el predominio de esta concepción es Michael Porter, quien puede ser considerado el Keynes de la estrategia competitiva. Sin embargo, el tema está lejos de haber sido agotado y permanentemente nuevas contribuciones al análisis de la realidad abren otras perspectivas y líneas de investigación. A continuación se reseñan planteamientos críticos que llaman la atención

-y provocan el debate- sobre diferentes aspectos del modelo de Porter y que es necesario tomar en cuenta para complementar el marco de análisis presentado.

## LA COMPETITIVIDAD EN LOS MERCADOS IMPERFECTOS

David Yoffie, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard -al igual que Porter- fue uno de los primeros en señalar las limitaciones del modelo porteriano para explicar los intercambios de bienes y servicios que efectivamente se producen en el mundo real. Su planteamiento, conocido como la teoría estratégica del comercio internacional<sup>14</sup>, parte de señalar que el modelo de Porter tiene vigencia únicamente bajo ciertas condiciones de mercado: las empresas compiten entre sí y cada una representa una porción pequeña del mercado, no existen o son mínimas las barreras de entrada a la industria, la influencia de los gobiernos es nula y el mercado mundial de exportación se dirige hacia la producción de más bajo costo y alta eficiencia en la fabricación.

Yoffie analiza las condiciones que imperan en la vida real: el juego de los sectores oligopólicos en la economía mundial y la estrategia consciente que adoptan los gobiernos para poder promover determinados sectores de la actividad económica. Sostiene que si el mercado es imperfecto, la estructura y dirección de los mercados internacionales son consecuencia de una lógica diferente a la de las ventajas competitivas, e incluso violan este concepto.

En la realidad, la localización geográfica de la empresa multinacional y sus decisiones de exportación dependen de la competencia oligopólica. Se invierte para reducir el riesgo del negocio o para impedir que otras empresas rivales ganen ventajas competitivas, por ejemplo, y priman los subsidios cruzados entre regiones y entre mercados o negocios. Además, las decisiones que en el presente toman las empresas obedecen a otras anteriores –que les significaron realizar inversiones e incurrir en una serie de costos- que ya no es posible modificar.

Tres son las otras formas de competencia que distingue Yoffie:

---

<sup>14</sup> David B. Yoffie. "Introduction: from Comparative Advantage to Regulated Competition". En: - (ed.) *Beyond Free Trade: Firms, Governments, and Global Competition*. 1993, p. 1-25.

a) *Competencia oligopolística*. Es aquella que se produce en sectores industriales que presentan gran concentración y donde la intervención de los gobiernos es mínima. En este caso, la estructura organizacional de las empresas y sus respectivas estrategias condicionan la ubicación de la producción y la dirección de las exportaciones. Este tipo de competencia se puede apreciar actualmente entre las cadenas de servientros establecidas recientemente en el Perú. Puede decirse que para la Shell y la Mobil es más importante tener presencia en el mercado que obtener rentabilidad.

b) *Competencia regulada*. Es propia de los sectores oligopólicos que enfrentan una gran intervención de los gobiernos en el comercio internacional. La competencia depende de las relaciones estratégicas entre las empresas y la política de los gobiernos receptores. Una muestra de ello es el sector de telecomunicaciones, formado por pocas y grandes empresas que han generado muy fuertes barreras de entrada de tipo financiero y tecnológico. En este caso, la competencia depende de las empresas y de los marcos regulatorios establecidos por los distintos estados para proteger a los consumidores.

c) *Competencia política*. Surge cuando, a través de barreras comerciales, hoy principalmente para arancelarias, los gobiernos intervienen en el éxito o fracaso de las empresas. Corresponde al caso típico de las normas y regulaciones impuestas a los productos agrícolas, que afectan sobre todo a los países en desarrollo. Enfrentó competencia política, por ejemplo, el espárrago peruano cuyo ingreso al mercado español se intentó prohibir aduciendo que contenía mayor cantidad de ácido sulfúrico que el debido.

En resumen, el aporte de Yoffie consiste en destacar que los mercados oligopólicos y las prácticas proteccionistas adoptadas principalmente por los países industrializados determinan un contexto marcadamente distinto del modelo planteado por Porter, y que se debe tener en cuenta que en la realidad el comercio internacional no depende sólo de las ventajas competitivas de las naciones.

#### LOS LIMITES DE LA COMPETENCIA

El mantener e incrementar la competitividad de las empresas y de los países es considerada hoy como la manera más eficiente de gobernar las economías mundiales y

de mejorar el nivel de vida de las sociedades. No obstante, algunas voces discordantes han puesto el énfasis en que la competitividad está lejos de ser una respuesta efectiva a los problemas y oportunidades que presenta el nuevo mundo globalizado; señalan, inclusive, que el exceso de competitividad puede causar resultados adversos.

En este camino están los integrantes del Grupo de Lisboa, conjunto de estudiosos procedentes de prácticamente todo el mundo -Estados Unidos, Japón, Europa- que, en un libro publicado en 1995<sup>15</sup>, formula poderosas objeciones a un mundo sustentado en la competitividad.

El Grupo de Lisboa señala que la ideología de la competitividad ha causado distorsiones estructurales en el manejo de la economía misma y efectos sociales devastadores; el más evidente, el que en la última década muchas poblaciones hayan visto perdidos sus empleos y reducidos sus niveles de vida. Estos estudiosos se preguntan cómo es posible creer que haya una solución razonable para que un país donde una persona trabaja 2.200 horas al año por 1.000 dólares compita con otro donde se trabaja 1.600 horas al año por 30 mil dólares. Hablar de competitividad en este escenario, dicen, es pura demagogia.

El Grupo de Lisboa afirma que si todos compitieran contra todos, el sistema capitalista acabaría colapsando, ya que no es posible excluir socialmente a los no competitivos -ya se trate de individuos, empresas, ciudades o países-, y advierte que la competitividad puede llevar al mundo a un fundamentalismo sectario en el que lo único relevante sea el *homo economicus* o *el homo competitor*, elevado a la condición de principal valor, en detrimento de valores como la cooperación y la solidaridad, tan importantes en países pobres.

Si bien la competitividad es necesaria para la búsqueda de mayor eficiencia, estos analistas concluyen que la competitividad no puede gobernar el planeta, ya que su mayor debilidad es el hecho que sea incapaz de reconciliar la justicia social, la eficiencia económica, el crecimiento sustentable, la democracia política y la diversidad cultural en el mundo de hoy.

---

<sup>15</sup> The Group of Lisbon. *Limits to Competition*. 1995, p. 103.

Entre los principales efectos negativos que el grupo de Lisboa atribuye a la competitividad se pueden mencionar los siguientes:

-Otorgar prioridad a las herramientas y sistemas técnicos antes que a las personas ya las organizaciones. Las personas se convierten en relevantes sólo como productores y consumidores.

-Dar prioridad a los costos financieros de corto plazo, lo que crea, alternativamente, sobreproducción y escasez.

-Reducir el carácter competitivo de los mercados nacionales e incrementar la concentración financiera e industrial en el ámbito mundial. En este sentido, favorece el desarrollo de mercados globales oligopolísticos.

-Favorecer la desigualdad entre los países en cuanto al acceso a los procesos de innovación; es decir, los países ricos y fuertes se convierten en más ricos y fuertes.

-Contribuir a generar un alto grado de trastornos ambientales, aunque pueda estimular la búsqueda de nuevos procesos y productos.

-Ser una fuente de mayor exclusión social. Las personas, empresas, ciudades y países no competitivos son considerados perdedores y dejados de lado. Se favorece así la división entre grupos "integrados al mundo" y grupos "excluidos del mundo" .

-Promover el desarrollo de la individualidad y de la agresividad colectiva y, por el contrario, impedir el desarrollo de la solidaridad y el diálogo entre las personas, naciones y comunidades.

-Reducir la influencia de las organizaciones públicas y representantes democráticos en los niveles locales, nacionales y globales.

LA COMPETITIVIDAD: "UNA OBSESIÓN PELIGROSA “

La noción de que el crecimiento económico de los países está determinado por su éxito en los mercados mundiales no es necesariamente cierta para Paul Krugman<sup>16</sup>. Este autor afirma que identificar competitividad con crecimiento no sólo es erróneo, sino que también puede resultar peligroso para el sistema económico.

*-Es necesaria alta productividad, independientemente del mercado globalizado.* Este autor sostiene que los países tienen que ser productivos para generar más valor, independientemente de sus competidores internacionales. Obviamente, un país con una baja productividad tendrá bajos niveles de vida para su población, pero esto no guarda relación con el hecho de que tenga que coexistir con naciones más productivas. Lo importante es la productividad total de los factores, independientemente del mercado para el que se produce (local o internacional) .

*-Los sectores de alto valor agregado no son mejores negocios.* Krugman refuta la idea de que cualquier aumento en el nivel de vida debe ir acompañado de mayores inversiones de capital y trabajo en industrias de alto valor agregado por trabajador. Sostiene que las industrias de alto valor agregado por trabajador no son mejores negocios que otros, sino que simplemente son negocios altamente intensivos en capital o en habilidades.

*-La competitividad acarrea serios peligros.* El pensar en términos de competitividad puede acarrear varios peligros. Primero, desperdiciar recursos gubernamentales supuestamente dirigidos a mejorar la competitividad. Segundo, provocar el proteccionismo o guerras comerciales. y finalmente, generar la aplicación de inadecuadas políticas económicas respecto a aspectos fundamentales.

---

<sup>16</sup> Paul Krugman. "Competitiveness: a Dangerous Obsession". *Foreign Affairs*. March-April 1994.