



Planteamientos críticos frente a la competitividad

# Las limitaciones del modelo de Porter

ALEJANDRO INDACOCHEA  
Consultor internacional

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 las del resto de los países.

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 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 (Yoffie: 1993, 1-25), 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 las empresas multinacionales 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.

### LAS TRES FORMAS DE LA COMPETENCIA

Yoffie distingue las siguientes tres formas de competencia:

a) Competencia oligopólica. 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 servicerios establecidas recientemente en el Perú. Puede decirse que para empresas como Shell y 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. Como ejemplo está el espárrago peruano, que enfrentó competencia política cuando su 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 solo de las ventajas competitivas de las naciones.

Es importante tener siempre en cuenta las condiciones de aplicabilidad del modelo del diamante de Porter, en el cual no se considera intervención alguna de parte del gobierno y no existe concentración o consolidación de los agentes económicos en el mercado. Supuestos que no siempre resultan válidos, por lo cual es necesario considerar los diferentes tipos de competencia existentes en el mercado: oligopólica, regulada o política, que sí se tienen en cuenta en el modelo planteado por David Yoffie. De lo contrario, la aplicación ciega del modelo de competitividad de Porter, sin tener en cuenta la influencia de estas condiciones, puede llevar a distorsiones y equivocaciones. ■



Nota: Yoffie, 1993