

VENTAJA COMPETITIVA DE DISTINTAS INDUSTRIAS SEGÚN LA APLICACIÓN DEL DIAMANTE DE PORTER

COMPETITIVE ADVANTAGE OF DIFERENT INDUSTRIES ACCORDING TO THE APPLICATION OF PORTER'S DIAMOND

Culqui Sánchez Joselyn Estefanía

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE
Estefania_culqui@yahoo.com
Sangolquí-Ecuador

Suárez Mora Dayana Pamela

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE
Pame-98.26@hotmail.com
Sangolquí-Ecuador

RESUMEN

El propósito del presente trabajo es analizar los aspectos en los que se basa el Diamante de Porter y el Doble Diamante para la obtención de ventaja competitiva de las industrias y cómo esta favorece a su crecimiento en el mercado.

El estudio se lleva a cabo mediante una revisión literaria de 20 artículos científicos obtenidos de la base de datos Emerald; tras un análisis cualitativo de cada documento, identificando palabras clave y descartando aquellos que no tenían continuidad con el propósito de la investigación.

La aplicación del Modelo del Diamante de Porter permitió la identificación de los factores causales de la ventaja competitiva de las industrias; en base a los cuales se direccionan cursos de acción y se toman decisiones que contribuyan a su mejora y crecimiento dentro del mercado en el que se desenvuelven.

La revisión literaria se basa en la información obtenida de una sola base de datos (Emerald), por lo tanto, se recomienda investigar en otras fuentes.

Palabras Clave: Diamante de Porter, ventaja competitiva, doble diamante.



Revista electrónica TAMBARA, ISSN 2588-0977
Agosto-Noviembre 2019
Edición 9, No. 50, pp. 693-703

Manuscrito recibido: junio 2019
Aceptado: julio 2019



ABSTRACT

The purpose of this paper is to analyze the aspects on which the Porter's Diamond and the Double Diamond are based in order to obtain the competitive advantage of the industries and how this favors their growth in the market.

The study is carried out through a literary review of 20 articles, after a qualitative analysis of each document, identifying key words and discarding those that do not have continuity with the purpose of the research.

The application of the Porter's Diamond Model allows the identification of the causal factors of the competitive advantage of the industries; on the basis of which action courses are directed and decisions are made that contribute to their improvement and growth within the market in which they operate.

The literary review is based on information obtained from a single database (Emerald), therefore, it is recommended to investigate other sources.

Keywords: Porter diamond, competitive advantage, double diamond.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las industrias buscan mejorar su competitividad mediante el empleo de modelos que brinden directrices útiles para la toma de decisiones que le ayuden a posicionarse como líderes en el mercado. Es por ello que toman como referencia el Modelo del Diamante de Porter, el cual ha sido aplicado en años anteriores y ha ido evolucionando, presentando mejoras, o a su vez, adaptaciones realizadas por diversos autores con el fin de que éste pueda ser aplicable al tipo de empresa que se busca analizar, considerando la situación económica del país en el que desarrolla sus actividades.

Numerosos autores han revisado la aplicación del Modelo del Diamante de Porter y su relación con la ventaja competitiva en industrias específicas, permitiéndoles analizar los efectos que produce en la empresa y también en el país.

Este trabajo se encuentra dividido en tres secciones, la primera describe las ideas originarias del Modelo del Diamante de Porter, su propósito, su estructura y, cuáles son sus limitaciones; además se menciona la ventaja competitiva y el desarrollo del Doble Diamante. En la segunda sección se presenta de manera sucinta los resultados de la aplicación del Diamante de Porter y el Doble Diamante a diversas industrias, mismos que han sido obtenidos por diversos autores; y, en la tercera sección se trata la divergencia y convergencia surgida de las opiniones de los autores mencionados y del criterio derivado de la revisión literaria.

2. METODOLOGÍA

Para la elaboración de este trabajo, se desarrolló una revisión de 20 artículos científicos obtenidos de la base de datos Emerald, los cuales se encuentran orientados al tema del diamante de Porter, doble diamante y a la ventaja competitiva de diversas industrias.

El proceso para la obtención de los artículos mencionados inició con la determinación de criterios de búsqueda como diamante de Porter, doble diamante y ventaja competitiva. Tras lo

cual se obtuvo una lista de diversos artículos, seleccionando aquellos relacionados con el objetivo del trabajo y desechando los que no se encontraban afines al mismo. Y por último se realizó una lectura y análisis detenido de los 20 artículos obtenidos.

3. MARCO TEÓRICO

Diamante de Porter

Michael Porter propuso un modelo que analiza la razón que vuelve a algunos estados más competitivos y el por qué algunas industrias dentro de los estados lo son más que otras. Este modelo denominado Diamante de Porter, tiene como propósito primordial facilitar la comprensión de la ventaja competitiva que tienen las empresas en el contexto de la industria y la nación en la que operan (Tsiligiris, 2018; Sorasart Sukcharoensin, 2016).

El Modelo del Diamante de Porter, es uno de los instrumentos que con mayor frecuencia es aplicado para la evaluación de la competitividad nacional y uno de los promotores de la creación de clusters de industrias competitivas de una nación, aunque con el paso del tiempo, también se lo utiliza para evaluar la competitividad de los sectores económicos (Marija Stonkiene, 2016; Brosnan, Doyle y O'Connor, 2016).

Desde sus inicios el modelo de Porter ha permitido analizar los factores que influyen en el desarrollo de las industrias en el contexto nacional, y ha proporcionado directrices para la evaluación y generación de ventaja competitiva.

Según Rajiv Sharma (2017) y Tsiligiris (2018), el diamante de Porter se encuentra estructurado por 5 determinantes que son: las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, las industrias relacionadas y de apoyo, la estrategia de la empresa, estructura y rivalidad y eventos gubernamentales, los mismos que establecen la ventaja competitiva de una nación.

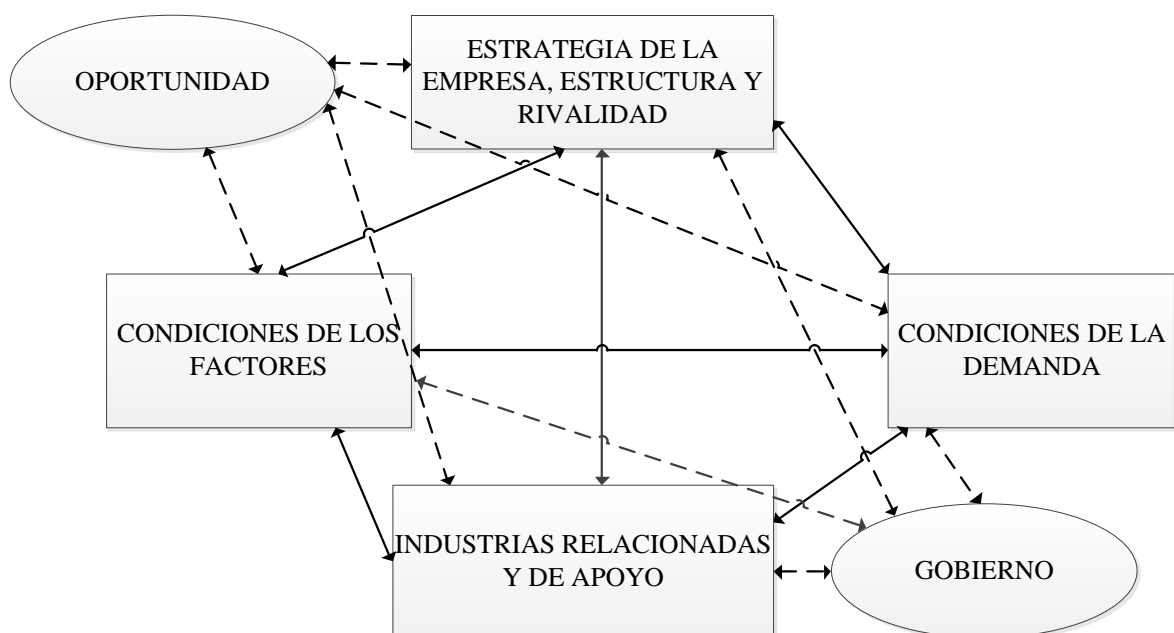


Figura 1. Diamante de Porter (Jin y Moon, 2006)



Condiciones de los factores

Dentro de este determinante han sobresalido dos implicaciones; los factores básicos o recursos tangibles que son heredados de manera posesiva, como el clima, ubicación, recursos nacionales, forestales y mano de obra, los cuales proporcionan competitividad a largo plazo y atraen nuevos inversionistas en la región; y, los factores de avance o recursos intangibles que se relacionan con los esfuerzos humanos, sus habilidades, conocimientos y niveles de satisfacción de los empleados (Zhang y Londres, 2013; Rajiv Sharma, 2017; Tsiligiris, 2018).

Condiciones de la demanda

Zhang y Londres (2013), Rajiv Sharma (2017) y Tsiligiris (2018), mencionan que estas condiciones se encuentran establecidas según la naturaleza del mercado interno, el tamaño del mercado doméstico, la satisfacción y los compradores exigentes. Cuando los clientes son muy exigentes, la empresa se fija estándares más altos y busca mejorar la tecnología, la calidad, las características de sus productos y consecuentemente el servicio.

Industrias relacionadas y de apoyo

Según Porter, cuando las empresas o instituciones están ubicadas en una misma zona y pertenecen a un sector determinado, generan competitividad porque están asociadas con un mayor nivel de productividad e innovación. Un buen proveedor de recursos se preocupa en generar un alto potencial de ventaja competitiva y por ello, entrega nueva metodología o nuevas oportunidades de mejora tecnológica a sus clientes (Zhang y Londres, 2013; Rajiv Sharma, 2017; Tsiligiris, 2018).

Estrategia de la empresa, estructura y rivalidad

Se refiere a la creación de las empresas, su organización, estructura, administración y el origen de la rivalidad doméstica y la influencia que tienen por la forma de vida de las personas y su actitud. Además, plantea que los cambios en la política económica solo pueden afectar a las empresas cuando cambien su naturaleza o giro de negocio (Zhang y Londres, 2013; Rajiv Sharma, 2017; Tsiligiris, 2018).

Eventos Gubernamentales

Para Lee y Karpova (2011); Zhang y Londres (2013); Rajiv Sharma (2017) y Tsiligiris (2018), el entorno competitivo de las empresas puede verse afectado por las políticas gubernamentales que se establezcan en su país, ya sea directa o indirectamente, además, pueden ser condiciones que contribuyan en la disminución del riesgo externo para sus actividades económicas. En cambio, los eventos fortuitos no están en control de las empresas y tienen poca relación con las situaciones en la nación, sin embargo, la capacidad para adaptarse y resistir a dicha situación puede generar una ventaja para la empresa.

El gobierno en el Diamante de Porter, se encuentra actuando como un catalizador y a su vez como un retador, debido a que busca alentar a las empresas a incrementar sus aspiraciones y trasladarse a niveles más altos de rendimiento competitivo (Sorasart Sukcharoensin, 2016).

Debido a que los gobiernos de cada nación juegan un papel muy importante en la competitividad nacional; Peña, Acedo, y Roldán (2014), recomiendan que el gerente de cada industria debe hacerse responsable del diseño de nuevas políticas para que se de lugar a la promoción de las actividades internacionales sin temor a las actividades gubernamentales que se tomen en cada nación.

Chikán (2008), menciona que la competitividad nacional es "... una capacidad de la economía nacional para operar, que garantiza aumentar el bienestar de sus ciudadanos por factores de productividad en crecimiento sostenible...".

Para que una industria dentro del mercado en el que se encuentra situada pueda obtener ventaja competitiva, es necesario que no tenga en cuenta únicamente los factores económicos que la rodean sino también aquellos factores naturales que pueden influir en sus funciones diarias. De igual manera, debe estar en constante innovación tecnológica que vaya acorde al mercado en el que está situada y en una vigilia permanente de las decisiones gubernamentales que puedan afectarle.

Parc (2018) y Hanafi et al., (2017), mencionan que Porter ofrece un enfoque de cuatro ideas prevalecientes sobre la competitividad nacional, las cuales se detallan a continuación:

Primero, la competitividad nacional no se encuentra originada a partir de un fenómeno macroeconómico, ni está impulsada por ciertas variables como los tipos de cambio, las tasas de interés o por parte de los déficits del gobierno. Sin embargo, a pesar de los déficits presupuestarios han existido naciones que han disfrutado de niveles de vida en rápido aumento.

Segundo, la competitividad no está en función de la mano de obra barata y abundante que se encuentra relacionada con el envejecimiento de la población; es así que, naciones como Suecia y Alemania han prosperado pese a los altos salarios y largos periodos de insuficiencia de mano de obra.

Tercero, la idea económica tradicional de que la competitividad depende de poseer abundantes recursos naturales, ha quedado obsoleta, debido a que los países pobres en recursos se encuentran prosperando de mejor manera en relación con los países ricos en recursos como Alemania o Italia.

Cuarto, Porter hace énfasis en que la competitividad no se encuentra influenciada de manera directa por las políticas gubernamentales, como la orientación, la protección, la promoción de exportaciones y los subsidios.

A parte de las cuatro ideas mencionadas, Michael Porter indica que ciertas características de una nación son aquellas que dan lugar a la ventaja competitiva; por ejemplo, la concentración geográfica y la rivalidad. Además, una de las formas más rápidas de generar ventaja competitiva, es por medio de la creación de clusters industriales; es decir, unir varias industrias en un solo grupo, de manera que puedan conocer plenamente quiénes son sus competidores y qué estrategias deben tomar para superarlos (O'Connell, Clancy y Egeraat, 1999).

Michael Porter citado por Huggins y Izushi (2015), menciona que se entiende por clusters a las "...concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones asociadas (por ejemplo, universidades, organismos de normalización y asociaciones comerciales) en campos particulares que compiten, pero también cooperan".



Existen ciertos aspectos relevantes que debe tomar en cuenta una industria para lograr situarse como líder dentro de la nación en la cual se encuentra desarrollando sus actividades, por ejemplo, los déficits de economía, que no son un impedimento para crecer frente a la competencia; la contratación de mano de obra barata, misma que no trae mayores beneficios que la mano de obra calificada; los recursos naturales, que no representan la única fuente de riqueza y el gobierno el cual no influye de manera significativa en la competitividad de las empresas.

Doble Diamante

Debido a las limitaciones del enfoque del Diamante de Porter, muchos autores vieron la necesidad de crear un modelo que abarque no solo el ámbito nacional, sino también el internacional, por ello Rugman y D´Cruz en 1993, desarrollaron el Marco de Doble Diamante aplicado en América del Norte, el cual sugiere que los gerentes deberían aprovechar los diamantes nacionales y extranjeros para alcanzar una competitividad a nivel mundial en lo que respecta a supervivencia, rentabilidad y crecimiento (Día-Yang y Hsin-Fang, 1995).

El Modelo del Doble Diamante generalizado parte del modelo del diamante de Porter, es decir, maximiza los factores o determinantes competitivos a través de la internacionalización. Cuando las empresas trabajan con un mercado más amplio, mejorar la tecnología, los procesos productivos y de comercialización y adaptar los productos a los gustos de los consumidores se vuelve una necesidad y ese esfuerzo por ser mejor conlleva a conseguir una ventaja competitiva (Jin y Moon, 2006).

Sin embargo, el marco propuesto por Rugman y D´Cruz, puede no ser aplicable a naciones más pequeñas, por lo cual estas tienden a preferir aplicar el modelo generalizado del Diamante de Porter (Sung , 2016).

En cambio, Día-Yang y Hsin-Fang (1995), generaliza el Doble Diamante para adaptarse a todas las pequeñas economías abiertas y define a la competitividad nacional como aquella capacidad que tienen las empresas para realizar actividades de valor agregado en una industria específica en un país en particular, y que se mantenga durante largos periodos de tiempo a pesar de la competencia internacional. Estas actividades pueden ser resultado tanto de empresas nacionales como de empresas extranjeras, por lo tanto, la competitividad nacional se encuentra determinada por parámetros nacionales e internacionales.

4. DESARROLLO

Como ejemplo, Rao Tummala, Lee, y Yam (2000), mencionan que los resultados de las encuestas realizadas a las industrias manufactureras de Hong Kong presentaron algunas implicaciones sobre los determinantes competitivos. En cuanto a las condiciones de los factores obtuvieron que, como los costos de tierra y trabajo aumentaban, Hong Kong ya no era un área económica para la producción intensiva de mano de obra y por ello, la mayor parte de las actividades operativas de Hong Kong fueron reubicadas en el sur de China.

Con respecto al segundo determinante, en Hong Kong están surgiendo grupos de clientes mucho más exigentes, sensibles a las tendencias de mercado global, por lo que el énfasis de demanda interna de Porter no es suficiente para describir su situación. China se enfoca en las funciones de apoyo, quedando en Hong Kong actividades como el marketing internacional, la

investigación y el desarrollo, y el diseño y desarrollo de productos, soporte de gestión, planificación y control (Rao Tummala, Lee, y Yam, 2000).

Para el cuarto determinante que se refiere a la firma de estrategia de la empresa, estructura y rivalidad, los habitantes de Hong Kong son conocidos por su ingenio, afán de mejorar sus conocimientos y habilidad y su capacidad de adaptarse rápidamente a las cambiantes condiciones de mercado, respondiendo a las oportunidades que este ofrece. En comparación con el modelo de Porter, las rivalidades comerciales que enfrentan en Hong Kong no se limitan a la competencia nacional, sino que tienen que competir con multinacionales en Occidente y otros dragones de Asia y el Pacífico (Rao Tummala, Lee, y Yam, 2000).

Rajiv Sharma (2017) realizó su estudio a las industrias farmacéutica, eléctrica y electrónica, automovilística, de alimentación y textil. La industria farmacéutica tiene gran presencia del sector privado y una parte del mercado interno y externo; tiene gran fuerza en alta tecnología, tipos de equipos, mano de obra cualificada y con una amplia gama de medicamentos satisface altas exigencias de diversos segmentos de consumidores, incluyendo EEUU y Europa; además, cuenta con una alta ventaja competitiva de las industrias de apoyo.

En la industria eléctrica y electrónica se ha incrementado la demanda de sus productos, pero no tiene gran fuerza y por lo tanto se convierten en retos la contratación de mano de obra que cumpla con las habilidades requeridas y conseguir apoyo de otras industrias del sector. La industria automovilística genera gran demanda y ha mejorado en temas de calidad. Sin embargo, en cuanto a la mano de obra calificada y no calificada es necesario prestar más atención, pues son factores que ayudan a mejorar la competitividad (Rajiv Sharma, 2017).

En cuanto a la industria de alimentos, tiene un gran potencial de crecimiento y las industrias que forman parte de su apoyo tienen un gran valor, ya que demuestran mayor rendimiento en la agricultura, mejorando la productividad, creación de empleo y aumentando el estándar de vida de un gran número de la población; y tiene una alta ventaja competitiva para ser sostenida durante un largo periodo de tiempo (Rajiv Sharma, 2017).

Y, por último, la industria textil se enfrenta a la competencia de la productividad, calendario de entrega, fiabilidad de los productos y otros factores intangibles; no tiene gran aporte de sus factores ni de industrias relacionadas, sin embargo, tiene enormes posibilidades para emplear nueva tecnología, marcas y productos de calidad mediante el desarrollo de una estrategia competitiva ya que es un sector con condiciones de demanda alta (Rajiv Sharma, 2017).

En el contexto de educación transnacional, la investigación realizada por Tsiligiris (2018) mediante la aplicación del modelo del Diamante de Porter ha permitido reconocer los factores que afectan a la competitividad de la misma. Dentro de las condiciones de los factores, según Porter se ubican aquellos que ayudan al establecimiento, desarrollo y sostenibilidad de la educación transnacional en un país anfitrión.

Las condiciones de los factores que afectan a la educación transnacional son el dominio del idioma inglés, la calidad de la educación secundaria, la calidad del capital humano y la infraestructura informática, las cuales de acuerdo al criterio de Tsiligiris (2018) se detallan a continuación:

Dominio del Idioma Inglés



El nivel de conocimiento sobre el idioma Inglés que tienen los estudiantes tiende a reflejar si las actividades en la educación transnacional pueden llegar a realizarse o no. Pese a que el dominio de este factor tiene un impacto altamente positivo en la calidad del rendimiento de los alumnos, llega a imponer costos adicionales para poder cumplir los requisitos de garantía de calidad educativa.

Calidad de la Educación Secundaria

Tener una educación secundaria de mala calidad afectará significativamente el éxito de estudiantes que se encuentren dentro de una educación transnacional. Este factor se debe a que un estudiante que tienen malas bases educativas adquiridas en la secundaria, no podrá desempeñarse de la mejor manera a nivel internacional, generando un impacto negativo en los resultados del proceso educativo transnacional.

Calidad de Capital Humano

Uno de los principales desafíos a los cuales se ven enfrentadas las instituciones de educación transnacional, es poder obtener personal apropiado para que se pueda respaldar la entrega y operación de las mismas. Es por ello, que muchas instituciones se han enfocado en la preparación de estudiantes y académicos para mejorar los niveles de capital humano.

Infraestructura Informática

En la actualidad para tener una educación que permita atravesar fronteras, es necesario tener acceso a internet y a todos los medios existentes para apoyar la enseñanza.

Tener una infraestructura adecuada o inadecuada de tecnologías de la información dentro de una institución a nivel nacional y regional, permitirá definir la calidad de educación que brinda determinado establecimiento.

Dentro de las condiciones de la demanda, se hace referencia a aquellos factores que dan forma a la demanda de educación transnacional en la nación donde se encuentren ubicados los establecimientos de la misma. Definir los factores que afectan a la educación transnacional es un tema complejo y dinámico, por ello, es poco probable poder determinar un conjunto universal de indicadores que prevean la demanda de la misma con un grado considerable de precisión (Tsiligiris, 2018).

En las industrias de apoyo y relacionadas dentro de la educación transnacional se hace énfasis en aquellas industrias que se relacionan con la disponibilidad de talento humano adecuado, formas más avanzadas de educación transnacional y aquellas empresas que dan apertura laboral a los estudiantes que se gradúan de este tipo de educación (Tsiligiris, 2018).

Además, la estrategia de la empresa, estructura y rivalidad se encuentra considerada para englobar los factores que afectan al desarrollo sostenible de las actividades realizadas por la educación transnacional en el país donde se encuentran situadas. Es decir, el marco legislativo del país y el papel que el gobierno ejerce sobre ésta (Tsiligiris, 2018).

En América Central, la aplicación del Diamante de Porter, principalmente enfocado en la ventaja competitiva resultó de manera exitosa, pese a que no se alcanzaron los objetivos

deseados. Sin embargo, sin esta iniciativa la región se encontraría más alejada de sus objetivos de desarrollo que tiene actualmente, y, sin la capacidad necesaria para hacer frente a los retos del exigente contexto global (Ketelhöhn, Artavia, Arce, y Umaña, 2015).

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Mediante la revisión de los artículos científicos, las autoras han determinado que el modelo del Diamante de Porter se sigue considerando como uno de los modelos universales que se aplican para realizar análisis sobre competitividad, dado que con el pasar de los años ha sido el que más resultados favorables a denotado para las industrias que están dispuestas a aplicarlo. De igual forma aunque no permita una aplicación internacional, es una guía para aquellas industrias que quieran crecer dentro del mercado nacional.

Además, este modelo ha permitido que las industrias que lo aplican identifiquen los factores causales de la ventaja competitiva y a partir de ellos tomar cursos de acción para fortalecer aquellos determinantes que les dificultaban ser líderes en el mercado.

Las empresas que desarrollan actividades tanto a nivel nacional como internacional, han utilizado el modelo del Doble Diamante generalizado, ya que, toma en cuenta las variables externas que le afectan para la creación de ventaja competitiva.

El diamante de Porter ha sido criticado por diversos autores debido a que se fundamenta en el análisis de la industria y no de la empresa individual, no considera el impacto de la cultura nacional como fuente de la ventaja competitiva ni a la tecnología como motor de desarrollo, además, subestima el papel de las empresas multinacionales en la economía global (Dögl, Holtbrügge y Schuster 2012; Rajiv Sharma, 2017).

Algunos autores como Mann y Byun, (2011) y Marija Stonkiene (2016), mencionan que el modelo del diamante de Porter presenta diversas ambigüedades en su estructura, así como no incorpora los efectos internacionales para la obtención de ventaja competitiva, además, existe una deficiencia en la definición de los cuatro determinantes; causando una disminución en la capacidad de predicción del modelo.

Según Rao Tummala, Lee, y Yam (2000), en esta era de globalización, los mercados y los competidores se están volviendo globales, por lo tanto, el Modelo de Porter no es suficiente para realizar un análisis completo, es así que para su estudio a las Industrias manufactureras de Hong Kong han empleado el Doble Diamante Generalizado (GDD).

6. CONCLUSIONES

El Diamante de Porter ha facilitado la detección de factores causales que las empresas deben tomar en cuenta para generar una mayor ventaja competitiva. Es por ello que, para los países desarrollados, las fuentes de competitividad nacional se basan en las condiciones de la demanda de sus clientes y el profesionalismo de su personal, mientras que, en los países subdesarrollados, su motor principal son las condiciones de los factores y sus trabajadores.

El doble diamante es una evolución del Modelo original del Diamante de Porter y surge por la necesidad de ampliar el análisis del entorno, pues éste se basa ya no solo en el mercado nacional, sino que toma en cuenta los factores externos, a nivel internacional.

Muchas empresas, sobre todo aquellas que manejan negocios o mercados internacionales, buscan un modelo que les brinde un análisis de los factores de todo el entorno en el que se

desenvuelven, por ello, el modelo Generalizado del Doble Diamante, se ajusta a sus necesidades. En cambio, para las pequeñas empresas que abarcan mercados pequeños y no cruzan las barreras nacionales, el Modelo del Diamante de Porter, que analiza factores dentro de un mercado interno, es suficiente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Brosnan, S., Doyle, E., y O'Connor, S. (2016). From Marshall's Triad to Porter's Diamond: added value? *Competitiveness Review*, 26(5), 500-516. doi:10.1108/CR-05-2015-0037
- Chikán, A. (2008). National and firm competitiveness: a general research model. *An International Business Journal*, 18(1/2), 20-28.
- Día-Yang, L., y Hsin-Fang, H. (1995). An international comparison of empirical generalized double diamond model approaches to Taiwan and Korea. *An International Business Journal*, 5(3), 97-144.
- Dögl, C., Holtbrügge, D., y Schuster, T. (2012). Competitive advantage of German renewable energy firms in India and China: An empirical study based on Porter's diamond. *International Journal of Emerging Markets*, 7, 191-214.
- Hanafi, M., Wibisono, D., Mangkusubroto, K., Siallagan, M., y Khatun, M. (2017). Model of the nation's competitive advantage: a review of the literature. *A international business journal*, 27, 335-365.
- Huggins, R., y Izushi, H. (2015). The Competitive Advantage of Nations: origins and journey. *Competitiveness Review*, 25(5), 458-470. doi:http://dx.doi.org/10.1108/CR-06-2015-0044
- Jin, B., y Moon, H.-C. (2006). The diamond approach to the competitiveness of Korea's apparel industry Michael Porter and beyond. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10(2), 195-208.
- Ketelhöhn, N., Artavia, R., Arce, R., y Umaña, V. (2015). The Central American Competitiveness Initiative. *Competitiveness Review*, 5, 555-570. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/CR-07-2015-0065>
- Lee, J., y Karpova, E. (2011). The US and Japanese apparel demand conditions: implications for industry competitiveness. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 15, 76-90.
- Mann, M., y Byun, S.-E. (2011). Accessing opportunities in apparel retail sectors in India: Porter's diamond approach. *An International Journal*, 15(2), 194-210.
- Marija Stonkiene, R. M. (2016). Evaluation of the national higher education system's competitiveness: theoretical model. *An International Business Journal*, 26. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1108/CR-06-2015-0055>

- O'Connell, L., Clancy, P., y Egeraat, C. (1999). Business research as an educational problem-solving heuristic-the case of Porter's diamond. *European Journal of Marketing*, 33, 736-745.
- Parc, J. (2018). Why has Japan's economy been staggering? A competitiveness perspective. *Competitiveness Review: An International Business Journal*. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/CR-01-2017-0005>
- Peña, J., Acedo, F., y Roldán, J. (2014). Model of the international competitiveness of SMNEs for Latin American developing countries. *European Business Review*, 26(6,2014), 552-567.
- Rajiv Sharma, M. K. (2017). Competitiveness analyses of competitive advantage using Porter Diamond model (the case of MSMEs in Himachal Pradesh). *An International Business Journal*, 27. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1108/CR-02-2016-0007>
- Rao Tummala, V. M., Lee, H., y Yam, R. (2000). Strategic alliances of China and Hong Kong in manufacturing and their impact on global competitiveness of Hong Kong manufacturing industries. *Integrated Manufacturing Systems*(11), 370-384. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1108/09576060010345860>
- Sorasart Sukcharoensin, W. J. (2016). Benchmarking the competitiveness of the ASEAN 5 equity markets: An application of Porter's diamond model. *Benchmarking: An International Business Journal*, 23, 1312-1340. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1108/BIJ-05-2014-0047>
- Sung, D. (2016). Improve national competitiveness through national comparison: The case of South Korea and Dubai. *Competitive Journal*, 26, 482-499.
- Tsiligiris, V. (2018). An adapted Porter Diamond Model for the evaluation of Transnational Education host countries. *International Journal of Educational Management*. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2017-0076>
- Zhang, P., y Londres, K. (2013). Towards an internationalized sustainable industrial competitiveness model. *A business international accounting*, 23, 95-113. doi:10.1108/10595421311305325