

ces a lo largo de su vida, con lo cual la obsolescencia del conocimiento será impresionante. La clonación también constituye una amenaza y el turismo sintético o virtual es una realidad.

El proceso mundial de innovación permanente conduce a los países al empleo de nuevas materias primas y al desarrollo de maquinaria y equipo cada vez más complejo. Ninguna economía se encuentra al margen de esta tendencia, pues el mismo progreso tecnológico ha eliminado distancias y barreras que pudieran impedir la comunicación y el intercambio de bienes y servicios entre todos los puntos del orbe, aun los más apartados. El desarrollo y la industrialización de las nuevas tecnologías se han convertido en el centro de las transformaciones económicas y en la piedra angular del crecimiento de los países. Su uso ha permitido el incremento de la competitividad y la productividad, los factores más críticos de la economía global. Así, los cambios tecnológicos determinan cada vez en mayor medida las ventajas competitivas y superan las restricciones derivadas de la escasez de recursos naturales. Esta nueva revolución industrial también ha dado lugar a importantes modificaciones en los patrones económicos, industriales y sociales: menor importancia de las materias primas en el comercio mundial; nueva industria manufacturera: producción flexible y economía del conocimiento; producción global; modificación de los patrones de empleo; crecimiento del sector servicios, desarrollo de las comunicaciones y auge de internet.

Materias primas y mano de obra en el comercio mundial

La microelectrónica, la biotecnología y la ciencia de los materiales son las nuevas tecnologías y constituyen un nuevo paradigma tecnológico-económico. El desarrollo de la electrónica es impresionante. La innovación en campos como la computación, las telecomunicaciones, la informática, la automatización, el diseño computarizado y la robótica está cambiando profundamente la industria.

La biotecnología presenta nuevas oportunidades y problemas. Entre las primeras se encuentran los avances en la agricultura, la minería y la medicina. En el campo existen las semillas mejoradas, como el "supermaíz"; se trata de semillas capaces de combatir sus propias plagas, resistir ciertos agroquímicos y evitar daños al ambiente.¹ Está también el caso del "supertomate", en que al aplicar "variación somaclonal" se toman hojas de las plantas madres para después regenerar plantas con propiedades específicas y lograr la maduración en el momento preciso y con el sabor más adecuado. En los alimentos existen los edulcorantes, cuya materia prima es vegetal con alto contenido de almidón (maíz, papa, trigo).

En la minería se dispone de bacterias capaces de extraer metal de minerales y concentrados de baja calidad. Como señala Mer-

tens, la biolixiviación casi no genera contaminación y apenas requiere energéticos.²

En la medicina, la ingeniería genética desarrolla bacterias que absorben los desechos tóxicos enterrados, la manipulación del ADN se emplea para que las células cancerígenas se auto-destruyan genéticamente, el desarrollo de "vacunas anticancerígenas" ayudará al sistema inmunológico, las hormonas naturales estimularán el crecimiento de nuevos vasos sanguíneos y los limpiarán, y el desarrollo de células impedirá la degeneración de los nervios producida por enfermedades cerebrales o accidentes.³ Por otro lado, la manipulación genética de los seres vivos también plantea problemas éticos, sociales y culturales.

La ciencia de los materiales muestra el desarrollo de los polímeros, los cerámicos y los nuevos metales. Los polímeros, gracias a su bajo costo y buenas propiedades, ya sustituyen en algunas aplicaciones a metales como el acero, el cobre y el aluminio. Las nuevas cerámicas —entre las que destaca la fibra óptica—, que combinan elementos metálicos y no metálicos, son excelentes en la transmisión de información y energía y en la fabricación de motores para automóviles. Los nuevos metales, como el circonio, el vanadio y el molibdeno, se utilizan en las nuevas industrias. El niobio y el colombo se emplean en la energía nuclear, y el silicio, el galio y el selenio en la microelectrónica.

Otros avances tecnológicos son el uso cada vez más generalizado del láser en la industria para cortar desde acero hasta textiles y otras aplicaciones. Los "superplásticos" utilizados en la fabricación de carrocerías combinan plásticos con acero y aluminio, lo que los hace más ligeros y fuertes.

La obtención del petróleo sintético también es una realidad mediante la transformación de las arenas bituminosas: 16% de la demanda de la provincia de Alberta, Canadá, se abastece de este producto y se prevé que cada año la producción se incrementará.⁴

Todo lo anterior pone de relieve la importancia cada vez menor de las materias primas en el proceso productivo, las cuales son un componente menos relevante en la estructura total de los costos de los productos y por ende no pueden ser el soporte de la competitividad como lo fueron en el pasado.

Por otro lado, si la competitividad se determinara por los salarios, los países africanos y latinoamericanos irían a la vanguardia porque sus costos de mano de obra son los menores del mundo. Así, por ejemplo, a pesar de no ser cifras comparables por la diferencia en productividad, la mano de obra en el sector manufacturero cuesta 19.5 dólares por hora en Suecia; 17 en Alemania; 16 en Japón; 10 en Estados Unidos, 5 en Corea del Sur; 2.5 en Argentina y sólo 2 dólares en Perú. En el otro extremo están los países africanos, cuyos costos de mano de obra no llegan a un dólar.⁵ Así, el problema no se reduce al costo de la

2. Leonard Mertens, citado en Alejandro Indacochea, *op. cit.*, p. 181.

3. "We Are Now Starting the Century of Biology", *Business Week*, agosto de 1998, pp. 44-45.

4. Stephen Wisenthal, citado en Alejandro Indacochea, *op. cit.*, p. 182.

5. Alejandro Indacochea, "La necesidad de una estrategia nacional", *El Comercio*, Lima, 30 de julio de 1995.

1. Rafael Rangel Aldao, citado en Alejandro Indacochea, *Privatizar la privatización: reflexiones sobre el nuevo orden económico mundial*, Lima, 1993, p. 180.

mano de obra; por el contrario, éste tendría que incrementarse para elevar la productividad mediante mejor calidad en el trabajo, es decir, con inversiones en capital humano con miras al largo plazo.

El efecto más importante de la nueva revolución tecnológica es la creciente sustitución de la mano de obra y los productos naturales por el uso de la microelectrónica, la biotecnología y la ciencia de los materiales. El fin de las ventajas comparativas es un hecho. Paradójicamente, los países con mayor carencia de recursos naturales desarrollaron ventajas competitivas mediante la innovación para compensar dicha falta. Esto es lo que Michael Porter denomina *la teoría de las desventajas selectivas*, que se observa con claridad en Japón o en Suiza. El primero carece por completo de recursos naturales y el segundo no tiene en su territorio una sola planta de cacao y, sin embargo, es reconocido mundialmente como productor de chocolates. Hoy los cambios tecnológicos determinan las ventajas comparativas y permiten superar las limitaciones derivadas de la falta de recursos.

Así, cada vez más, la exportación de materias primas, sin valor agregado, está perdiendo relevancia debido principalmente al incremento de la productividad mundial y la tendencia a reducir el desperdicio, el desarrollo de sustitutos de los productos naturales (edulcorante al azúcar, plástico al cobre), la presencia cada vez mayor de productos sintéticos en lugar de materias primas naturales en los productos industriales, la preocupación creciente por la preservación del ambiente y los recursos naturales, y la miniaturización de los componentes industriales.

El llamado Grupo de Lisboa puso en evidencia que los países muy dependientes de la exportación de recursos naturales son los más pobres y se clasifican como economías vulnerables y frágiles. Así, la división mundial ya no se explica por los bloques Norte-Sur: países desarrollados y subdesarrollados; el Sur ha dejado de ser homogéneo. A pesar de la crisis asiática, algunos países del Sudeste Asiático han logrado ingresar al grupo de los países industrializados y compiten de igual a igual con las naciones más desarrolladas en casi todos los sectores. En cambio otros, como los países petroleros de Medio Oriente, se encuentran entre los países más ricos,⁶ pero su desarrollo depende en gran medida de los países del Norte. Asimismo, casi todos los países africanos caracterizados por su extrema pobreza y sus guerras internas y étnicas continúan en el atraso. Situaciones similares explican el subdesarrollo de América Latina, Asia Central y la India.

En función de la tasa de crecimiento de las exportaciones y la dependencia de las exportaciones de recursos naturales, el Grupo de Lisboa clasifica a los países en cinco grupos.

1) *Países frágiles*: sus exportaciones con una baja tasa de crecimiento son prácticamente en su totalidad de recursos naturales (petróleo); son monoprodutores y su economía está muy ligada a los países desarrollados (naciones petroleras).

2) *Países vulnerables*: exportan recursos naturales pero variados y en algunos casos con ligeros grados de industrialización.

6. Cuentan con los más altos PIB, pero muy concentrados en una cúpula, por lo que la población en general sigue en la pobreza.

Pueden presentar altas tasas de crecimiento las ventas externas en función de su capacidad para ir creando valor en sus productos. Sin embargo, por la elevada participación de productos naturales puros (agricultura, pesca y minería) en sus exportaciones, se encuentran muy expuestos a los cambios de las relaciones de intercambio (América Latina).

3) *Países prometedores*: exportan productos industrializados pero es baja la tasa de crecimiento de sus exportaciones debido a problemas internos que no les permiten desarrollarse a plenitud (Europa del Este).

4) *Países estrella*: sus exportaciones se componen de productos industrializados, se encuentran en procesos de reconversión y restructuración de la economía y de aplicación de políticas de desarrollo que los conduzcan a una mayor integración con los países desarrollados o del Norte, por lo que presentan altas tasas de crecimiento de sus exportaciones.

5) *Países superestrella*: sus exportaciones son de productos altamente industrializados y registran altas tasas de crecimiento de sus ventas externas (los tigres asiáticos).

Sin duda, este proceso ha causado un gran efecto en el precio y la demanda internacional de materias primas, situación que ha afectado directamente a América Latina, cuyas exportaciones en su mayor parte siguen siendo materias primas con muy poco valor agregado

El Informe del Banco Mundial sobre el desarrollo señala: "Si los países en desarrollo no aumentan su productividad y comienzan a producir nuevos bienes, verán cómo su nivel de vida se deteriora respecto al resto del mundo. [...] Deben ascender en la cadena de valor añadido y producir bienes que normalmente requieren e incorporan niveles superiores de tecnología";⁷ ese mensaje constituye una clara alusión al reto al que hoy se enfrentan las naciones exportadoras de materias primas.

La nueva industria manufacturera: la producción flexible y la economía del conocimiento

Los procesos de producción requeridos para las nuevas industrias han reducido la demanda de empleos manufactureros y revolucionado la fabricación y diseño de los bienes. Los nuevos sistemas han permitido automatizar procesos antes manuales y el surgimiento y el desarrollo de nuevas carreras como la mecatrónica (mezcla de mecánica y electrónica) y la biogenética.

El modelo clásico de desarrollo industrial, el taylorismo ejemplificado en el fordismo, en que lo esencial era la denominada economía de escala, pertenece a la historia. Este modelo era aplicable en empresas de gran tamaño dedicadas a la producción masiva y estandarizada de productos cuya demanda era estable y previsible. La tenencia de los recursos era clave para el control de la producción y de los ingresos. Ese modelo, em-

7. Banco Mundial, "El conocimiento al servicio del desarrollo", en *Informe sobre el Desarrollo Mundial 1998/99*, Grupo Mundi-Prensa, p. 24.

pero, orientado a la producción masiva, descuidó la calidad en el diseño y llevó a una pérdida de mercado cuando los consumidores empezaron a preferir productos diferenciados. Alvin Toffler señala: "En el futuro, la compañía que sepa cómo desestandarizar del modo más eficaz, saldrá triunfante con toda probabilidad".⁸

Taylor y las economías de escala ya son historia. La nueva empresa industrial no debe sus ventajas al capital ni a la maquinaria, sino al capital humano, es decir, a la capacidad de la humanidad para comprender el medio en que se desenvuelve, anticiparse a las nuevas necesidades, adaptarse a los cambios, diseñar bienes y servicios específicos y proyectarse a largo plazo. A diferencia del pasado, su ventaja radica en producir bienes de alta calidad para mercados muy definidos y focalizados.

Asimismo, el nuevo sistema industrial requiere servicios tecnológicos y profesionales cada vez mayores. Las nuevas ventajas competitivas son la *cognoeconomía* o economía del conocimiento, en la cual el valor del intangible en la producción es cada vez mayor. Más aún, para resaltar la importancia del conocimiento en la producción, ya no se habla de procesos de *manufactura* sino de *mentefactura*. De 1976 a 1996 la exportación de bienes basados en recursos naturales y otros bienes primarios redujo su participación en el comercio mundial de 45 a 24 por ciento; los productos con alto contenido de investigación y desarrollo elevaron su contribución de 54 a 72 por ciento.⁹

La producción global

Los productos ya no pertenecen a un país, sino que se fabrican en el mundo (*made in world*): la *aldea global* es un hecho. Los procesos productivos se desarrollan a través de las fronteras, cambiando de insumos a partes y de partes a componentes de un país a otro, así como desde y hacia los lugares más alejados. Existe la subcontratación de procesos desde los países desarrollados hacia las naciones en desarrollo intensivas en mano de obra.

Los casos de globalización de la producción son cada vez mayores, entre los que destaca el de la Toyota en Asia, que cuenta con un sistema de manufactura integrada en sus tres principales mercados: América del Norte, Europa y Asia (35 plantas de manufactura en 25 países). Así, en el Sudeste Asiático, los paneles del piso, las lámparas y el eje de levas se fabrican en Tailandia; la transmisión en las Filipinas; el motor en Indonesia; la caja de cambios, los amortiguadores y el radiador en Malasia; el control digital en Japón; la comercialización de partes y componentes entre las empresas de la región asiática la coordinan desde Singapur y finalmente la comercializa Mitsui en Japón.

8. Alvin Toffler, *La empresa flexible*, Plaza & Janes, Barcelona, 1990, p. 73.

9. Citado en Banco Mundial, "El conocimiento al servicio del desarrollo", en *Informe...*, op. cit., p. 28.

La modificación de los patrones de empleo

Los cambios tecnológicos han revolucionado el concepto del trabajo. La importancia de la mano de obra en la producción de bienes y servicios es cada vez menor. La producción pasó de ser intensiva en materias primas y mano de obra a intensiva en capital; con la industrialización se pasó de un trabajador manual a un trabajador técnico. La automatización, los robots y las computadoras han hecho que se requiera un trabajador cada vez más especializado y que, a su vez, se precisen menos trabajadores manuales para producir más bienes y servicios.

Esto lleva a la paradoja de que el crecimiento del sector industrial no necesariamente conduce a un aumento del empleo, sino muchas veces a su reducción; el cambio tecnológico induce la búsqueda de personal muy calificado, no un trabajador estándar.

Asimismo, la elevada competencia y la globalización de los mercados han provocado que las organizaciones busquen mayor flexibilidad, tanto en ellas como en los patrones de empleo. Primero vino el famoso *part-time*, luego el tiempo *compartido*, flexible o rotativo, y ahora se habla del *teletrabajo*. Se calcula que de 10 a 15 por ciento de los trabajadores emplean el teletrabajo en los países desarrollados¹⁰ y que en el futuro la mayoría de la fuerza laboral estará constituida por trabajadores especializados y experimentados, sobre todo contratistas independientes.

El crecimiento del sector servicios

Las nuevas tecnologías han propiciado la terciarización de la producción, en que la economía global se basa cada vez más en la industria de servicios no sólo como fuente sino también como generador de empleo. Los servicios de transporte, comunicaciones y financieros, entre otros, no son sectores aislados sino que constituyen elementos importantes del PIB mundial. Por ello, Alvin Toffler¹¹ denomina esta revolución industrial la *tercera ola*, basada en la electrónica y la información e independiente de la naturaleza. En el caso de la economía estadounidense ha sido evidente el traslado del campo y la industria a los servicios, que sin duda constituyen la base del futuro. Según James Thornblade, "el crecimiento dependerá de las industrias que se dedican a la aplicación intensiva de conocimientos".¹²

El desarrollo de las comunicaciones y el auge de internet

Existe una revolución en el área de la información, su procesamiento y divulgación; el *microchip* y la fibra óptica han poten-

10. "El teletrabajo en Europa: penetración, potencial y práctica. ¿Ha colmado las expectativas?", en *I&T Magazine*, invierno 94-95, pp. 24-25.

11. Alvin Toffler, *La tercera ola*, Plaza & Janes, Barcelona, 1980.

12. Citado por Alejandro Indacochea, *Privatizar la privatización...*, p. 183.

ciado sus avances. Este desarrollo exponencial vivido en los últimos años es lo que permite a las empresas pequeñas actuar como grandes y a éstas actuar como pequeñas, pues en la red todas las empresas son iguales y todas tienen las mismas posibilidades de llegar. No existen límites físicos ni distancias que impidan la transmisión de datos y su tratamiento por computadora. En la actualidad, la industria de las telecomunicaciones genera 6% del PIB mundial y las 25 empresas más grandes del sector facturan más de 750 000 millones de dólares anuales.¹³ Asimismo, la oficina virtual ha reducido el espacio en las empresas; ahora son suficientes una computadora portátil, un fax y un celular. Los empleados no necesitan un espacio físico en las empresas; para atender a los clientes les basta un espacio móvil.

Hace 25 años había alrededor de 25 000 procesadores en todo el mundo; hoy se calculan cerca de 140 millones. En 1960 un cable telefónico transatlántico podía transmitir simultáneamente 139 conversaciones; actualmente un cable de fibra óptica es capaz de transmitir millón y medio.¹⁴

Se observa, pues, que a diferencia del pasado, la competitividad ya no depende de los recursos naturales o la mano de obra barata. La competitividad internacional radica en el capital humano, pues éste es el factor dinámico que induce las innovaciones. Ello coloca en una posición muy desventajosa a las economías latinoamericanas, ya que si bien han diversificado sus ingresos por exportación dando más peso a las manufacturas, esto ha sido insuficiente. Es necesario elaborar una estrategia que les permita incorporar el adelanto tecnológico a la transformación de los productos básicos a fin de crear valor.

La sociedad del futuro es la de la información, las telecomunicaciones y los servicios. Esto conduce a afrontar el reto de cómo integrarse a una economía globalizada y qué papel se desempeñará.

EL PORQUÉ DE LA COMPETITIVIDAD

En 1990 Michael E. Porter publicó *La ventaja competitiva de las naciones*, libro que tendría grandes repercusiones en los mundos académicos, empresariales y gubernamentales de todo el mundo.¹⁵

En busca de "los atributos de una nación que fomentan las ventajas competitivas en determinados sectores", Porter elaboró un modelo que permite comprender el proceso que genera ventajas competitivas internacionales e identificar la manera en que los países pueden desarrollar su competitividad; es decir, mejorar la cantidad y la calidad de sus recursos y la capacidad para usarlos con mayor eficiencia. Este modelo también puede aplicarse a espacios más reducidos, como las regiones de un país. La metodología de Porter es de fácil entendimiento y aplicación,

razón por la cual la emplea de manera exitosa PromPerú en los Talleres de Competitividad Regional para analizar las regiones y los sectores competitivos de Perú.

El modelo de Porter

La competitividad de un país se puede definir como la capacidad de diseñar, producir y comercializar bienes y servicios mejores 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 estas características, la idea básica del modelo de Porter es que la competitividad no se hereda ni depende de la coyuntura económica, sino que hay que crearla con esfuerzo e iniciativa propia. No se puede importar como un paquete llave en mano. Lo que hace próspero a un país es la capacidad de sus empresas para alcanzar elevados niveles de productividad; es decir, la capacidad de usar con eficiencia y creatividad la mano de obra, los recursos naturales y el capital. En el enfoque de Porter no importa tanto qué y cuántos recursos se poseen, sino qué se hace con ellos. Además, los países que resultan más competitivos no son los que descubren el nuevo mercado o la tecnología más adecuada, sino los que emprenden mejores cambios en la forma más rápida posible.

De acuerdo con Porter, que una nación cuente con sectores capaces de competir en el mercado internacional depende en gran medida del entorno de las empresas que conforman cada sector, pues éstas no son entes aislados. El clima nacional lo determina la interacción de cuatro grupos de atributos: a) las condiciones de los factores; b) las condiciones de la demanda; c) los proveedores y las industrias relacionadas y de apoyo, y d) las estrategias, estructuras y rivalidad de las empresas. El entorno se complementa con dos elementos: la casualidad y el papel del Estado.

En este modelo la base de la competitividad o la capacidad para competir no se 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 para 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 que el diamante de la competitividad les es favorable. Sin embargo, esta afirmación no implica que todas las empresas del sector sean exitosas; más aún, cuanto más competitivo sea el entorno, más probable será que algunas de éstas se queden en el camino, ya que no todas tienen iguales habilidades ni explotan de manera similar el entorno (véase la figura 1).

Condiciones de los factores

El primer atributo del diamante de la competitividad —las condiciones de los factores— se refiere a la situación del país res-

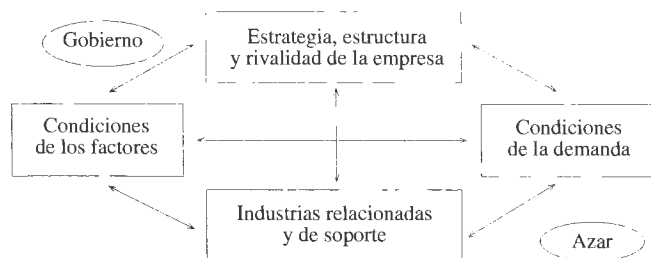
13. *The Economist*, "A Survey of the World Economy", 28 de septiembre de 1996, p. 344.

14. *Ibid.*

15. Michael Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, Vergara, Buenos Aires, 1991.

F I G U R A 1

EL DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD



Fuente: Michael Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, Vergara, Buenos Aires, 1991.

pecto de lo que se suele llamar dotación de los factores (recursos humanos y físicos, conocimientos, capital e infraestructura); es decir, los insumos necesarios para competir en una industria. Las condiciones de los factores dependen no sólo de los factores en sí, sino del grado de eficiencia y eficacia con que se les explote. 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 generalizados y especializados, por otro.

Los factores básicos comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica y la mano de obra no especializada o semiespecializada. Los factores avanzados comprenden la infraestructura, los recursos humanos muy especializados y el soporte en ciencia y tecnología. Los generalizados son los que se pueden aplicar a varias actividades, mientras que los especializados tienen un radio de acción circunscrito. Así, en el caso de la agricultura en Perú, se tienen como factores básicos por considerar las variadas condiciones climatológicas (microclimas) y la gran disponibilidad de tierras y de mano de obra no capacitada. Los factores avanzados serían los proyectos de irrigación y la infraestructura creada para explotar las tierras. La investigación tecnológica en un campo específico como el caso del Centro Internacional de la Papa o del Instituto del Espárrago constituyen factores especializados.

Mientras que 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 donde éstos se encuentren. Hoy, la ubicación geográfica de las plantas industriales se decide en función no sólo de la localización de las materias primas, sino del lugar donde éstas pueden agregar más valor al proceso productivo.

La competitividad se basa en los factores avanzados y especializados, dado que la dificultad para crear o conseguir los factores otorga ventajas. Al respecto, un concepto fundamental de la teo-

ría porteriana es la *desventaja selectiva*, es decir, la forma de superar las carencias de factores básicos o generalizados mediante la innovación. Paradójicamente, la falta de un recurso se convierte en un gran incentivo para el desarrollo de la competitividad. Es el caso de Japón, por ejemplo, cuyo reducido territorio fue un poderoso impulso para generar competitividad. La práctica del justo a tiempo 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 ingresar al mercado internacional y lo lograron. América Latina se enfrenta hoy al reto de cómo transitar 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.

Condiciones de la demanda

Por condiciones de la demanda se entiende la composición, el tamaño, el ritmo de crecimiento y el grado de complejidad del mercado interno que, al estimular la mejora y la innovación, se convierten en factores determinantes de la competitividad.

Respecto a 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 el de los países de América Latina— puede convertirse en un incentivo para esforzarse por competir en el mercado externo. Por último, la complejidad 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. Es así que en Perú, dado el escaso poder adquisitivo y sin mayores exigencias del consumidor nacional, la demanda de muchos productos la determina el mercado externo, como sucede con los espárragos y el palmito para el mercado de exportación.

Proveedores e industrias relacionadas y de apoyo o clusters

En el modelo de Porter, 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 las que comparten tecnologías comunes e insumos y productos complementarios; es decir, las industrias conexas son aquéllas 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 a toda una gama de industrias relacionadas que producen muchos bienes y servicios. Los *clusters* permiten aumentar de 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 otra. 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 en relación con su costo. También la cercanía física fortalece el vínculo entre la cadena de valor de las empresas y sus proveedores. Pero lo 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.

Por lo general, en los países en desarrollo las industrias aparecen como sectores aislados en vez de *clusters* por la falta de proveedores competitivos. Esto obliga a que la mayoría de los componentes se tenga que importar y que las empresas se vean forzadas a realizar procesos de integración vertical. Algunas veces, como no es posible obtener nacionalmente los insumos requeridos, las industrias se ven obligadas a dedicarse a actividades que no forman parte de su negocio principal, como la generación de electricidad o la operación de transporte en el sector minero peruano.

En Perú dada la presencia en el mercado de gran número de empresas micro y pequeñas caracterizadas por su flexibilidad, el reto es cómo integrar estas unidades al circuito de la cadena productiva para constituir *clusters* de empresas a fin de ganar competitividad.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

El último factor determinante de la ventaja competitiva de un país o región es el entorno en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de su rivalidad.

Parte de lo anterior se deriva de que en el ámbito nacional existen prácticas y enfoques de gestión comunes a las empresas. Porter menciona, entre otras, la formación y la orientación de los líderes, el peso de la iniciativa individual, los medios para la toma de decisiones, la actitud hacia las actividades internacionales y la relación entre los trabajadores y los directivos. De la misma manera, la idiosincrasia de una nación influye en 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 las personas también desempeñan un papel importante, como pueden ser las motivaciones y los compromisos.

Porter señala que la creación y la persistencia de la ventaja competitiva en un sector determinado se asocian a una intensa rivalidad interna de las empresas. La competencia en el mercado de origen sirve de estímulo para que éstas mejoren la calidad de sus productos o servicios, reduzcan precios e innoven.

En el caso peruano, el cambio hacia un entorno más competitivo comenzó en 1990 con las reformas estructurales. Si bien la apertura y la liberalización de los mercados, la eliminación de las barreras de entrada y salida, así como la asunción de un nuevo papel por parte del Estado son condiciones necesarias para crear un mercado competitivo, se requiere, además, un trabajo complementario que evite las prácticas anticompetitivas y los abusos frente a los consumidores, tarea que está en manos de Indecopi,¹⁶ el organismo procompetencia.

Sin duda, el cambio hacia una cultura de mercado y que los agentes económicos internalicen las nuevas reglas de juego, no es tarea fácil. Algunos sostienen que es relativamente más sencillo abrir los mercados que abrir las mentes, y que incentivar nuevas actividades y actitudes es una tarea verdaderamente compleja que precisa un cambio generacional y una reforma de la educación.

La casualidad o el azar

La casualidad es uno de los factores adicionales que complementan el diamante de la competitividad. Éste fue uno de los hallazgos del estudio empírico de Porter: 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 que pueden alterar la posición competitiva de las naciones. Sin embargo, que un hecho casual se convierta en ventaja competitiva depende del diamante nacional. Porter hace ver que incluso 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, y 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.

Otros hechos casuales que repercuten en el diamante nacional pueden ser también los desastres naturales. Un ejemplo reciente es el fenómeno de El Niño, que afectó diversos entornos nacionales —el del Perú, entre ellos— en 1997 y 1998.

El papel del Estado

El otro factor adicional que completa el modelo de Porter es el papel del Estado, al que se le otorga gran importancia: el poder de éste para influir en el diamante por medio de leyes, normas y políticas, lo cual afecta a cada uno de los elementos determinan-

16. Armando Cáceres, "Competitiveness and Competition", en *Peru's Experience in Market Regulatory Reform: Lessons from the First Five Years of Indecopi*, Sello Editorial Indecopi, Lima, 1998, pp. 194-195.

tes de la competitividad. Puesto que establece las reglas del 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 sexto determinante del diamante, en realidad el papel del gobierno en la competencia internacional es influir —positiva o negativamente— en los cuatro determinantes. Más aún, Porter advierte sobre el peligro de perder de vista que la influencia del gobierno en la ventaja competitiva es inevitablemente parcial; puede aumentar o disminuir las probabilidades de conseguir ventaja competitiva, pero no puede crearla, lo cual es tarea exclusiva del sector privado.

Desde la perspectiva del modelo porteriano se acepta que el papel del Estado es proporcionar el marco propicio para un entorno favorable, es decir, actuar como agente promotor y responsable de dotar al país de infraestructura básica, desarrollo tecnológico y servicios básicos de educación y salud, para permitir a las empresas competir con ventaja en los mercados internacionales.

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

Una herramienta básica en los negocios internacionales para determinar cuán riesgoso o atractivo es un país como destino de inversiones, es el “riesgo-país”. El aumento de éste se traduce en la exigencia de un mayor retorno o tasa de descuento para los proyectos de inversión. Ello significa que si el riesgo-país es alto, muchas inversiones dejarán de hacerse o se llevarán a cabo sólo aquéllas que permitan una rápida recuperación del capital.

Un 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 con eficiencia.

La visión compartida

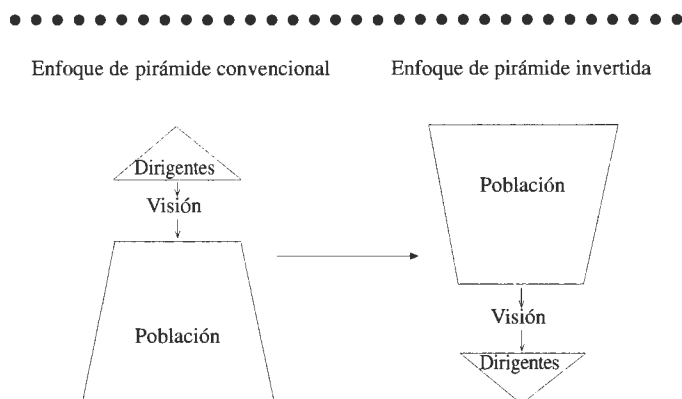
Entender qué queremos ser y cómo lo vamos a lograr es de suma importancia en todos los niveles y para todos los agentes económicos. Si no se tiene una visión, no hay forma de saber hacia dónde nos dirigimos.

La visión es un término que resulta de gran importancia en la elaboración de una estrategia nacional, regional o local. Una visión se plasma en un conjunto de planes o acciones que conduce a una decisión óptima en una zona o región geográfica. Los planes estratégicos dan las pautas concretas que permiten hacer realidad la visión planteada para el país, la región o la localidad.

Asimismo, es importante resaltar que la visión debe ser entendida y compartida por todos los ciudadanos. De nada sirve

F I G U R A 2

LA VISIÓN COMPARTIDA: UN ENFOQUE DE PIRÁMIDE INVERTIDA



Fuente: elaboración del autor.

que la alta dirección explique su visión si la ciudadanía no la siente suya. La visión se debe gestar en la base de los sectores productivos a fin de cohesionar a la sociedad en su conjunto para la acción. La única manera de tener éxito y poder afrontar los retos del futuro es que los líderes hagan realidad una visión compartida con la participación de toda la población. Esto implica el compromiso de todos los agentes económicos y políticos para concentrar los esfuerzos en la misma dirección.¹⁷ A diferencia del enfoque convencional, en que los dirigentes plantean y proponen una visión a la población, en los talleres de competitividad la situación es exactamente a la inversa: es la población representada por sus líderes regionales la que participa en el taller, la que elabora y propone una visión que después retoman los dirigentes (enfoque de pirámide invertida). Asimismo, la visión debe reflejar los valores, las creencias y las conductas del país, la región o la ciudad, siendo necesario cambiar algunos de ellos en la búsqueda de una nueva cultura de competitividad (véase la figura 2).

Las ventajas de contar con una visión de futuro compartida son muchas, entre las que destacan las siguientes:¹⁸ a) situarse adecuadamente en el mundo, es decir, analizar y entender el entorno internacional en que se está inserto y definir cómo insertarse mejor; b) adoptar una perspectiva y una actitud de mediano y largo plazos y dejar así de lado el excesivo sesgo en el análisis de corto plazo; c) utilizar adecuadamente todos los recursos disponibles: físicos, naturales, humanos, tecnológicos, económico-financieros, políticos, diplomáticos, militares y culturales, a fin de hacer realidad la visión planteada, y d) formar un sentido de identidad regional y reforzar la autoestima de modo que permita a una sociedad definirse en una dirección positiva.

17. Según el *Diccionario de la Lengua Española*, de la Real Academia Española, *visión* es, en su quinta acepción, la “creación de la fantasía o imaginación, que no tiene realidad y se toma como verdadera”.

18. Alejandro Indacochea, “La visión compartida”, *El Comercio*, Lima, 1 de agosto de 1999.

Una visión regional proporciona una referencia de la verdadera dimensión de la tarea del desarrollo. Tal vez lo más importante es que una visión compartida lleva al compromiso de todos los participantes y a la toma de conciencia de que todos necesitan de todos.¹⁹

De otro lado, la metodología del diamante de competitividad de Porter ayuda a gestar la visión compartida para cada región y sus sectores de actividad. Para tal efecto se elabora el diamante "actual" de competitividad, el cual básicamente es un diagnóstico de inicio o de partida que permite responder a: ¿cómo estamos? ¿Dónde estamos en el entorno actual? ¿Cuáles son nuestros elementos básicos de competitividad?

Con este punto de partida claro, los participantes del taller formulan y plantean la visión compartida al 2010, que responde a la pregunta de qué queremos ser en ese horizonte. La etapa final es cómo hacer realidad este sueño. La respuesta es el diamante futuro de competitividad en 2010, que responde a: ¿cómo debemos estar para ese entonces? Es decir, cómo debe ser la situación regional de la competitividad en 2010 que permita que la visión sea una realidad. Finalmente, se elaboran los planes de acción con cada responsable para ejecutarlos, trabajo que se hace por región y sector de actividad económica. Es importante la definición de los planes estratégicos de acción y de los responsables que permitan hacer realidad la visión compartida, tarea que asumen los líderes privados que surgen del mismo taller. En todo esto, el papel de PromPerú es el de un ente promotor cuya tarea es facilitar las acciones para lograr una visión compartida regional (véase la figura 3).

LA COMPETITIVIDAD REGIONAL Y EL NUEVO PAPEL DEL ESTADO

Según Porter,²⁰ los elementos que determinan las ventajas competitivas de una nación son válidos y aplicables a las regiones o ciudades, pues en estos casos la ventaja competitiva surge de la interacción de las condiciones nacionales y locales.

El concepto de región no se limita al aspecto político o geográfico, sino que también entraña matices económicos, sociales, culturales e históricos. En la actualidad, se tiende hacia un regionalismo global en que las regiones y ciudades cobran mayor protagonismo e importancia. El actual proceso de globalización ha llevado a una situación paradójica: "A pesar que la competencia se ha mundializado, el papel y la importancia de las economías locales y regionales es cada vez más determinante en la búsqueda de la competitividad".²¹

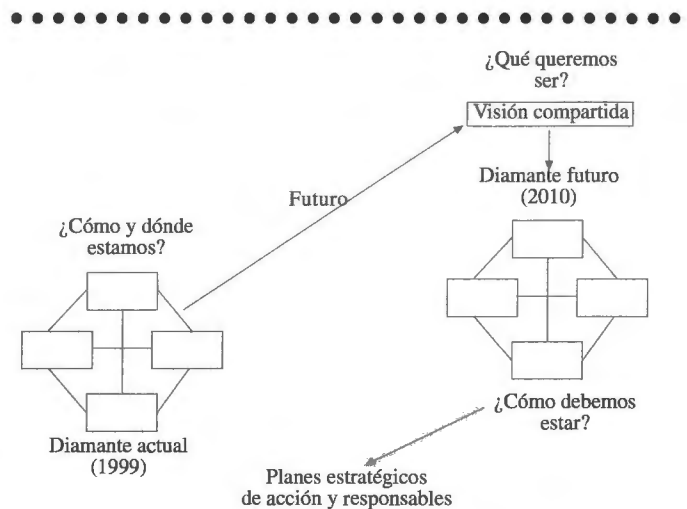
19. Para tener una mejor idea de la historia y los beneficios de la visión, así como del papel de ésta en el desarrollo de Perú y en el trabajo de PromPerú, véase Gonzalo Galdós, "La visión-país y la labor de promoción-país".

20. Michael Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, 1991, pp. 218-219.

21. *Ibid.*

F I G U R A 3

DINÁMICA DE LA VISIÓN REGIONAL EN LOS TALLERES DE COMPETITIVIDAD



Fuente: elaboración del autor.

Más aún, para Kenichi Ohmae,²² el nuevo concepto de Estado-región —que ha hecho obsoleto el Estado-nación— es netamente económico. Los Estados-región se caracterizan por tener una estrategia de inserción en la economía global, un tamaño adecuado para la innovación y una infraestructura de comunicaciones y red de servicios que permite considerarlos como una unidad de negocios en la economía mundial. Se trata también, obviamente, de un sentido de pertenencia regional, basado en intereses económicos comunes, el cual puede ir más allá de las fronteras nacionales.

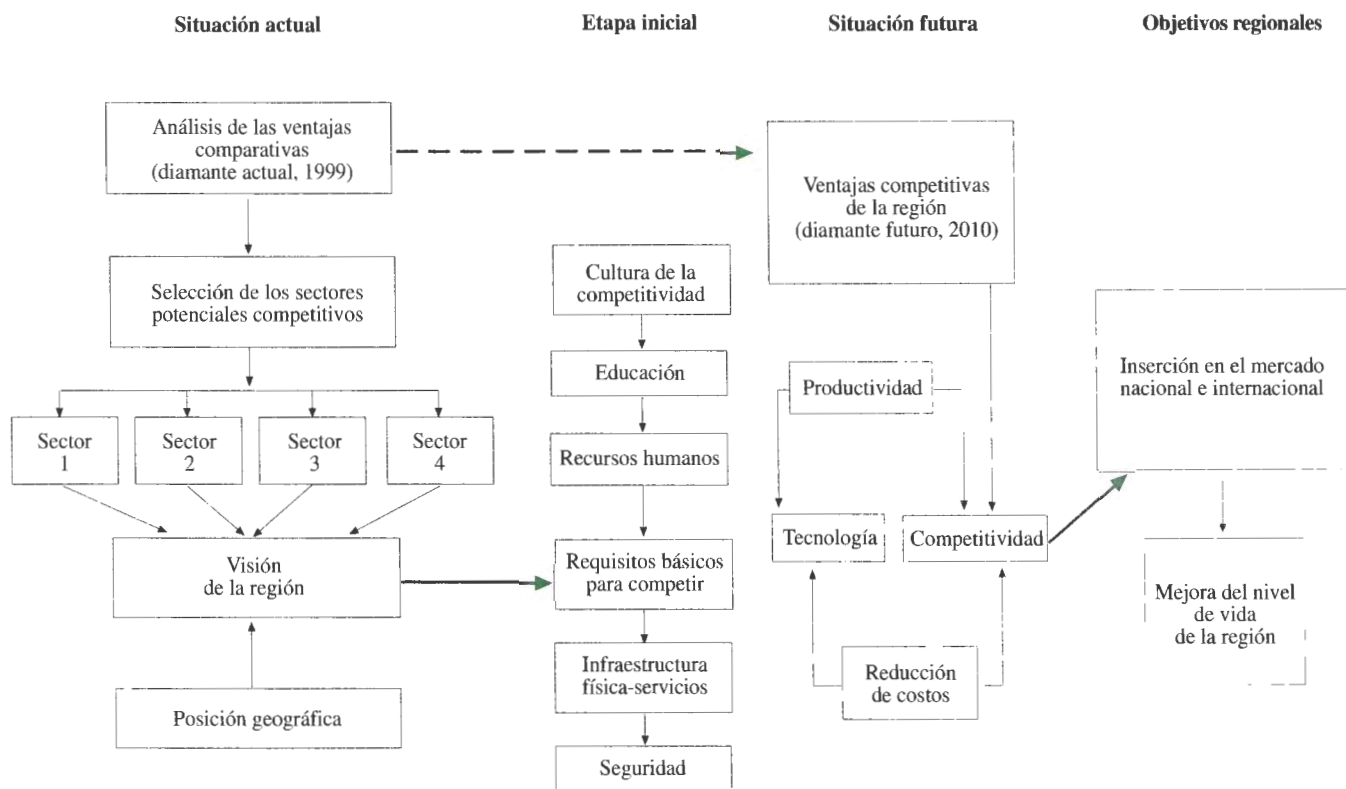
Desarrollo de la competitividad regional

A diferencia del pasado en que los proyectos regionales daban prioridad a la planificación como instrumento de las políticas de desarrollo, en la actualidad, con el predominio de la apertura y la globalización, se privilegian los mecanismos de asignación del mercado y la iniciativa individual. En este nuevo entorno, un plan de competitividad regional se gesta a partir de las señales del mercado e identifica los sectores en que la región posee ventajas comparativas y competitivas, elaborando el diamante "actual" (mapa de la competitividad), el cual permite gestar la visión compartida de la región.

El siguiente paso es cómo lograr que esta visión compartida se haga realidad, para lo cual se elabora el diamante "futuro" de la competitividad en 2010. La competitividad regional requiere tanto los recursos humanos como infraestructura física. Los

22. Kenichi Ohmae, *The End of the Nation State: the Rise of the Regional Economies*, 1995, The Free Press, Nueva York, citado por Alejandro Indacochea et al., en *Cajamarca Competitiva*, 1998, p. 208.

PROCESO DE DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD REGIONAL



Fuente: Alejandro Indacochea et al., *Cajamarca Competitiva*, Lima, mayo de 1998, p. 203

primeros están sumamente vinculados con la educación, que propicia el cambio hacia lo que se denomina “la nueva cultura de la competitividad”. En cuanto a la infraestructura física y de servicios, un programa de competitividad regional permite tener un orden de prioridad en lo que a las necesidades de este tipo de recursos se refiere.

La siguiente etapa, que es la de gestar o crear valor para la región, exige incorporar tecnología para mejorar los productos y los procesos productivos en los sectores con potencial de desarrollo. Como resultado de esta transferencia de conocimientos, se eleva la productividad y se reducen costos. Finalmente, logradas las ventajas competitivas que permitan la adecuada inserción en el mercado nacional e internacional, éstas deben reflejarse en una mejora del nivel de vida de la población regional, fin último de un plan de competitividad regional (véase la figura 4).

Las barreras invisibles de la competitividad regional

Todo proceso de cambio consta de dos partes, una visible y otra invisible. La primera la constituyen las acciones estratégicas y

los mecanismos de dirección que responden a las preguntas de cómo hacer o cómo se hizo y que explican los resultados. Sin embargo, lo más importante para lograr un cambio es que éste se oriente hacia el norte deseado; en ello son relevantes los *modelos o techos mentales*, que son la forma en que la gente ve el mundo y piensa o actúa para solucionar sus problemas. Esta parte invisible del cambio responde a la pregunta de por qué hacerlo y se da en función de las fronteras del conocimiento, los paradigmas o marcos de referencia de los actores del cambio.

El tránsito hacia la competitividad sólo será posible en la medida en que haya una transformación en los paradigmas y la actitud de los líderes regionales a fin de que comprendan que lo que hagan o dejen de hacer dependerá de ellos mismos y que las soluciones no van a venir de fuera. Si no se cambian estos modelos o paradigmas mentales, la competitividad, en definitiva, no puede marchar. El nuevo tratamiento de la competitividad parte, pues, del cambio de las actitudes mentales de los líderes de la región. Sólo una población con una actitud competitiva que comprenda que en la nueva dinámica de la economía mundial los recursos naturales y la mano de obra barata ya no son lo más importante para competir permitirá desarrollar el potencial de las regiones.

En los resultados de un estudio sobre las economías latinoamericanas de Michael Fairbanks y Stace Lindsay, se señala que muchas de las crisis económicas de los países en desarrollo no han sucedido porque éstos hagan mal las cosas, sino porque "hacen las cosas correctas para tiempos ya pasados".²³ Así, es preciso cambiar los modelos caracterizados por basarse en recursos naturales, no entender los mercados ni a los clientes, la falta de cooperación y confianza entre las empresas, no comprender la posición competitiva más favorable, no interesarse por una integración hacia delante, tener una actitud defensiva y ejercer el paternalismo.

La forma de actuar de las personas obedece a su experiencia y creencias respecto del mundo, "su mundo"; sin embargo, muchas veces esto no responde a la realidad y el éxito del ayer a menudo se convierte en el fracaso de hoy. Por ejemplo, en el caso de Arequipa,²⁴ los empresarios trabajaron por muchos años en una economía cerrada, protegida e inestable, en que el Estado era el estrategia industrial. En ese marco, la información y los cabildeos eran la clave del éxito de las empresas, cuya estrategia era la de "uno gana y otro pierde" el bajo costo y la búsqueda de la máxima rentabilidad con los clientes, los proveedores y los recursos. Se obtuvo rentabilidad, pero poca innovación de los productos.

Más tarde, cuando se abrió la economía y se terminaron los subsidios y las tasas de cambio preferenciales, los resultados fueron baja rentabilidad y pérdida del mercado interno. No estaban preparados para la innovación y la competitividad, en que la clave del éxito era trabajar con una estrategia de "todos ganan" y crear alianzas estratégicas con proveedores y clientes, es decir, compartiendo información. Los empresarios se quedaron con los modelos del pasado que, en el nuevo entorno, ya no eran válidos. El tránsito o cambio del "éxito" al "fracaso" fue un hecho evidente: el éxito del ayer se convirtió en el causante del fracaso de hoy.

Tal vez lo más complicado es que el pasado ya no sirve para predecir el futuro, pero lo más grave es que distrae o confunde sobre lo que es verdaderamente relevante hoy en día, en un mundo globalizado y de grandes cambios tecnológicos. En los talleres de competitividad realizados por PromPerú se han encontrado otros elementos de los modelos mentales que dificultan el éxito, algunos de los cuales se puntualizan en seguida.

- *La riqueza es mal vista.* Aunque es la base de una economía de mercado, la creación de riqueza es en muchos casos mal vista y rechazada. Hay variables culturales que llevan a una confrontación entre la riqueza y la pobreza. Tal vez que, históricamente, la riqueza haya estado en muchos casos ligada a la explotación o la corrupción conduce a que no se le acepte. Así, el cambio tiene que darse y la riqueza obtenida con trabajo, esfuerzo y creatividad tiene que ser bienvenida; el país y las regiones necesitan creadores de riqueza, que es la base de la competitividad.

23. Michael Fairbanks y Stace Lindsay, *Plowing the Sea*, McGraw-Hill, México, enero de 1999.

24. Monitor Company, *Construyendo las ventajas competitivas del Perú: la región Arequipa*, PromPerú-MICTI, julio de 1995.

- *El éxito se castiga.* Una mentalidad muy extendida es que no sólo se está insatisfecho con lo que uno es, sino que además no se desea que los demás sean exitosos. El éxito resulta castigado y en muchas organizaciones es mal visto y no se permite sobresalir o destacar, tanto al empresario como al líder.

- *Falsa solidaridad con la mediocridad.* "Por qué vas a destacar", es algo que se repite desde el colegio, donde al alumno que estudia, se esfuerza e intenta sobresalir y ser el mejor, se le aísla y es objeto de burla de sus compañeros y hasta de sus profesores. Después de todo, ¿por qué va a subir el promedio?

- *Baja autoestima.* "¿Cómo estás?" "Mal; se hace lo que se puede." "Pero mira que tienes trabajo." "Bueno, ahí vamos; tú sabes que no alcanza para nada." Somos el país de los pobrecitos y ello se convierte en una competencia por generar lástima, situación que se presenta en todos los niveles.

- *Los valores y el capital social.* En el desarrollo de un país son importantes los valores; la ética en los negocios y en el diario accionar se deja de lado so pretexto de que "todo el mundo lo hace" o "el sistema es así y no lo vas a cambiar". Pero en este accionar se pierde de vista lo más importante: nuestro "capital social",²⁵ y olvidamos que el sistema en realidad es un ente abstracto que sólo existe en nuestra imaginación y que por tanto depende de cada uno incorporar la ética en los negocios y la vida diaria, no sólo por una cuestión moral, religiosa o social, sino también económica. La ética es rentable y ayuda a reducir los costos de transacción de las operaciones.

Agentes de la competitividad y liderazgo local

Los agentes de la competitividad y el liderazgo local son los actores que hacen posible el desarrollo de la competitividad de cada región.

Empresas comprometidas con el desarrollo regional

Las empresas líderes comprometidas con el desarrollo son uno de los principales sustentos de la competitividad regional. En la experiencia de los talleres de PromPerú no sólo se obtuvo el compromiso, sino también la participación y el auspicio directo de las empresas líderes de cada región, como Yanacocha en Cajamarca y Barrick en Huaraz. Un aspecto destacable es la nueva actitud de las empresas internacionales de comprometerse y participar en el desarrollo de las regiones.

Líderes y principales actores regionales

El apoyo de los líderes regionales a la competitividad es un aspecto medular para hacer realidad la competitividad regional.

25. Francis Fukuyama, *Confianza (trust): Las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad*, Editorial Atlántida, Buenos Aires, 1995, p.29.

Se optó por una búsqueda previa y otros surgieron del taller, lo cual permitió comprometerlos con el reto de la competitividad. La dificultad de que los líderes puedan continuar con el trabajo iniciado es uno de los factores limitantes para el desarrollo de la competitividad regional.

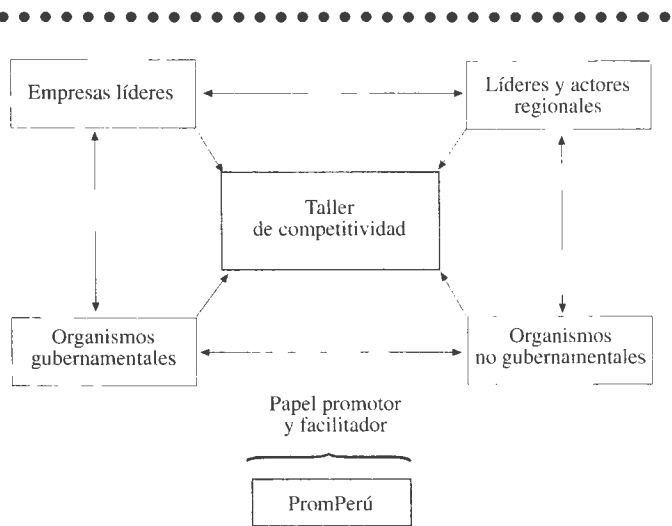
Organismos no gubernamentales con visión proactiva

La participación y el compromiso de las instituciones que participan en el desarrollo regional —cámaras de comercio, gremios, asociaciones, entidades sin fines de lucro, ONG, programas de ayuda, etcétera— también son importantes para lograr la competitividad regional. Un aspecto que se debe tener en cuenta es el apoyo del sistema educativo, el cual despliega su real compromiso en los planes de estudio en cuanto a competitividad.

Representantes de los organismos gubernamentales

La participación de los representantes de los gobiernos central y municipales es otro componente clave para soportar adecuadamente un plan de competitividad regional. El mensaje es claro: la competitividad no da opción para trabajar aisladamente y “todos requieren o necesitan de todos” (véase la figura 5).

LOS AGENTES DE LA COMPETITIVIDAD REGIONAL



Fuente: elaboración del autor.



La figura 6 presenta las etapas del desarrollo competitivo: la primera implica competir con recursos naturales; la segunda se basa en la inversión en gran escala y tecnología moderna en los procesos y productos; la tercera en la innovación, para lo cual es importante una buena dotación de recursos humanos calificados y el desarrollo de todos los componentes del diamante, y la cuarta en la riqueza que implica básicamente vivir de los logros del pasado. El reto del Estado es cómo impulsar las etapas del desarrollo nacional a fin de transitar de una economía basada en factores a una de inversión e innovación. Es decir, cómo propiciar la creación de valor agregado en las exportaciones de materias primas con la inversión para poder llegar a la etapa de innovación.

LOS TALLERES DE COMPETITIVIDAD DE PROMPERÚ

Los talleres de competitividad regional de PromPerú se enmarcan en la inquietud de repensar el desarrollo nacional a partir de las regiones del país, identificando las ventajas comparativas regionales a fin de articularlas y poder generar competitividad. Perú es un país provisto de una gran diversidad de escenarios geográficos, cada uno de ellos con sus propios recursos físicos y humanos. El nuevo papel del Estado es el de facilitador y promotor, siendo el actor el sector privado y los empresarios los llamados a desarrollar la competitividad regional. Para ello se requiere la participación de todos los actores (incluidos los agentes del gobierno y del sector académico).

En este sentido, PromPerú llevó a cabo el proyecto de los talleres regionales de competitividad, que se desarrollaron en 1999 en las regiones de La Libertad, Ayacucho, Piura, Cajamarca y el Callejón de Huaylas. Los talleres son un esfuerzo conjunto de

El papel del Estado en la competitividad

El falso dilema de Estado *versus* mercado es en gran parte un debate ideológico y pertenece al pasado. Hoy se está más allá de esta aparente controversia. El reto para el futuro ya no es la disyuntiva de más Estado o más mercado, sino cómo hacer para que éstos funcionen bien y cada vez mejor, puesto que son complementarios.

Se trata, pues, de que el sector privado sea el gestor del cambio y el Estado el promotor o facilitador del mismo. Las tareas pendientes del Estado como agente facilitador y habilitador de condiciones favorables para la competitividad son: a) facilitar y propiciar el desarrollo de la denominada “cultura de la competitividad” a fin de que sean los mismos agentes económicos los que tomen la decisión y construyan una economía competitiva; b) proporcionar una visión positiva de lo que se debe hacer como país con un mensaje coherente y congruente del gobierno al futuro;²⁶ c) proveer reglas de juego claras que permitan abrir un consenso sobre las líneas maestras de la economía del país; d) mejorar la calidad y la disponibilidad de la infraestructura de servicios básicos para el logro de la competitividad; e) brindar una adecuada seguridad jurídica y mejorar el buen desempeño de las instituciones que faciliten el desarrollo de la competitividad, y f) generar un ambiente que desarrolle la innovación y propicie una mayor competencia de la economía en general, mediante incentivos a la inversión para la formación y la capacitación.

26. Para una explicación detallada de este tema véase Alberto Pasco-Font, “El rol del Estado en la promoción de la imagen-país”, s.d.

F I G U R A 6

ETAPAS DEL DESARROLLO ECONÓMICO NACIONAL

Factores	Inversión	Innovación	Riqueza
Dependencia de recursos naturales y mano de obra barata	Inversión cuantiosa en el mejoramiento de factores y en la asimilación de tecnología moderna	Tecnología y liderazgo de proceso en el rango de <i>clusters</i>	Cambio de enfoque hacia la preservación de riqueza lograda
Exportaciones de productos no diferenciados (la India, Perú, Venezuela)	Competitivo en segmentos sensibles a precios de un rango cada vez más amplio de industria Continúa una fuerte dependencia en componentes extranjeros, maquinaria y clientes (Corea, Taiwan)	Diamantes completamente desarrollados (Japón, Alemania, Suecia, Estados Unidos)	Disminución del dinamismo y las presiones sobre el estándar de vida (Reino Unido)

Fuente: Michael Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, Vergara, Buenos Aires, 1991, cap. X, adaptación del autor.

PromPerú, los socios locales y la comunidad. Requieren, en primer lugar, un compromiso conjunto —que no está en el papel sino en los hechos— de dedicar durante su ejecución dos recursos importantes: uno, muy escaso, “tiempo”, y otro, muy valioso, “conocimiento” sobre lo que se necesita para el desarrollo de su región. La aceptación de este compromiso será lo que abra el camino a la acogida que los talleres tendrán en la población.

La metodología de los talleres de competitividad comprende los siguientes pasos: identificar y coordinarse con los socios locales; investigar los sectores con potencial competitivo; convocar a líderes empresariales, académicos y autoridades y tener con ellos una reunión de coordinación; hacer un bosquejo del diamante actual; dictar los talleres; editar los resultados; revisar el borrador de publicación con los líderes del taller, y presentar la visión de la región y del plan de competitividad regional.

Un aspecto destacado de los talleres es la identificación y coordinación con los líderes regionales, comprometiéndolos a concretar el desarrollo del plan de competitividad regional.

El liderazgo lo asume quien realmente tiene las características necesarias: ascendencia, convocatoria y compromiso con el desarrollo de su región, lo cual se determina en el trabajo de campo realizado.

Como cada región cuenta con su potencial competitivo, es necesario identificar y desarrollar los sectores competitivos para cada zona. Ello requiere un trabajo e investigación previa en conjunto con los socios locales, ya que ellos son los más adecuados para hacer el diagnóstico de partida o de inicio.

Las reuniones de coordinación con los líderes empresariales, académicos y autoridades, son importantes para explicar a éstos lo que implica el real compromiso con la competitividad y por qué es necesario su aporte y contribución para el logro de la competitividad regional. Igualmente, se plantean los talleres de competitividad como la única opción para poder mejorar el nivel de ingreso de la población y, por ende, su calidad de vida.

Si bien el dictado del taller proporciona una visión integral sobre lo que implica la competitividad regional y el porqué de ella, también se adapta a la problemática específica de cada región. Los productos concretos que se logran en los talleres son

la visión compartida para cada región y los diamantes de competitividad actual y futuro; la visión compartida para cada sector de actividad y sus diamantes actual y futuro, y un plan de acción referencial para cada sector de actividad y la asignación de responsables para su ejecución.

Posteriormente se trabajan los resultados del taller y se prepara un documento borrador que los líderes de éste revisan y discuten en una reunión de coordinación. Finalmente, el documento, validado por los participantes del taller, se presenta con la visión de la región y el plan de competitividad regional.

Objetivos de los talleres de competitividad regional

Los objetivos prioritarios de los talleres de competitividad regional son los siguientes: identificar los sectores en los que pueden encontrarse ventajas comparativas que puedan transformarse en ventajas competitivas; sensibilizar a los actores regionales en el concepto de la competitividad y sus implicaciones en una economía globalizada; comprometer a los líderes empresariales y regionales en el desarrollo de su región, e identificar socios y líderes locales.

Misión de PromPerú respecto de la competitividad regional

En lo que respecta a la competitividad regional, PromPerú facilita las coordinaciones entre los actores regionales, dotándolos del marco conceptual de la competitividad y motivándolos a desarrollar acciones coordinadas en el marco de un plan de competitividad regional. Para ello, desarrolla estrategias y políticas de tal manera que los socios locales identifiquen los sectores con potencial competitivo, comprometiéndolos a la participación de los líderes en la concreción del desarrollo de este plan.

Los trabajos de los talleres de competitividad permiten la participación de todos los sectores comprometidos con el desarrollo mediante una auténtica descentralización (pirámide invertida) en que ellos mismos son partícipes de su propio desarrollo.

El papel de PromPerú en la competitividad se da en concreto en la coordinación y dictado del taller de competitividad para cada región; el desarrollo del plan de competitividad para la región y su sector de actividad económica, y el apoyo y seguimiento en la puesta en marcha del plan de competitividad regional.

Mediciones de los talleres

El éxito o el fracaso del taller se determina mediante las siguientes mediciones: la asistencia mayor de 80% de los invitados al taller y permanencia de 50% durante éste; la aprobación mayor a 60% por parte de los asistentes al taller sobre la información recibida, los temas tratados y la presentación realizada; el establecimiento de una visión de desarrollo regional y un plan de competitividad regional; interés por parte de dos instituciones locales para replicar el taller, y el compromiso y liderazgo subsiguientes del proceso a cargo de por lo menos una institución local.

Visiones regionales de la competitividad

La importancia de las visiones regionales reside en que conduce a la población, los líderes, los gobiernos locales, el sector académico y el Estado hacia las orientaciones económicas, a cubrir las necesidades de infraestructura, de capacitación y de especialización que requiere la población y, en general, puede responder a cómo poner en movimiento la economía regional a fin de lograr cumplir su visión.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El viejo modelo rentista basado en la explotación de recursos naturales ya terminó. La abundancia de recursos naturales —climas, extensión territorial, diversidad geográfica— y mano de obra barata han perdido la importancia y la trascendencia que tenían en la competencia internacional. Como señala Michael Porter, la mera dotación de recursos naturales ha dejado de ser una ventaja competitiva. En la era del conocimiento, las ventajas competitivas se generan mediante la innovación y la creatividad, para lo cual se requiere una gran inversión en capital humano, formación profesional, investigación y desarrollo. Ante estas nuevas realidades, lo que hace próspera a una región es la productividad y la innovación, es decir, la capacidad de usar de manera más eficiente la mano de obra, los recursos naturales y el capital humano.

En la actualidad compiten los países, las regiones e incluso las ciudades. Por ello es importante replantear el desarrollo a partir de las regiones. La competitividad no se logra gratuitamente y hay que saber conducirla con base en un objetivo definido a fin de alcanzar las metas propuestas. He ahí la importancia de un plan de competitividad regional que permita potenciar o aprovechar mejor las ventajas competitivas de cada región.

Un plan de competitividad regional conduce a repensar el país en términos de las regiones y deja en claro que el desarrollo depende prioritariamente de la población y sus líderes. Ese proceso constituye la verdadera descentralización del país, en que las decisiones ya no vienen impuestas verticalmente, sino que se gestan en la base misma de la población de cada una de las regiones para que posteriormente las ejecuten los líderes.

El análisis de nuevas situaciones, la gestación de visiones compartidas y el esfuerzo conjunto de los actores del desarrollo regional, aunados al papel facilitador y promotor del Estado, constituyen el verdadero reto de la competitividad para insertarse en la economía global.

PromPerú actúa como un ente facilitador al crear las condiciones para generar y desarrollar la competitividad en las regiones. El objetivo de los talleres es crear una “cultura de la competitividad”, en la cual queda claro que el Estado es sólo un facilitador y que el sector privado es actor y gestor de la competitividad; es esta última la única forma de producir riqueza y bienestar para la población.

La competitividad es en esencia un cambio de actitud y sólo puede lograrse si todos los sectores de la sociedad internalizan su importancia. Si bien la competitividad es aceptada racionalmente por los líderes y la población en general, en la práctica el comportamiento es un factor limitante por las barreras culturales del pasado. Es muy importante trabajar las barreras invisibles de la competitividad, los denominados “techos mentales”, en cada región del país. El cambio de actitud mental para que la población entienda y acepte la competitividad es el más importante, ya que la competitividad la determinan las personas.

Los talleres de competitividad buscan sembrarla en los agentes regionales y constituir núcleos de cambio, para lo cual es importante la asunción del liderazgo. Esto constituye un aspecto vital. A futuro, el reto de los talleres de competitividad es cómo institucionalizar y dar seguimiento al cambio a fin de que sea permanente y gestado por los propios líderes de la región.

Las entidades sin fines de lucro, ONG, tienen que volcarse a ser más competitivas, más allá de la ayuda paternalista o con un sentido de supervivencia. Hoy en día el apoyo debe desarrollar las capacidades propias de la población para elevar la competitividad. Se requiere el esfuerzo y la participación de todos los agentes comprometidos con el desarrollo, desde país y regiones hasta empresas e individuos.

La diversidad geográfica, demográfica, cultural y de desarrollo en un país como Perú torna compleja la elaboración de una visión-país. En los talleres de competitividad el camino es a la inversa: se parte de las regiones, se trata de llegar a visiones más amplias, lo cual debe facilitar la llegada a una visión-país. Es decir, mientras más sólidas sean las estrategias regionales de inserción en el mundo globalizado, más sólido será el avance hacia la competitividad del país.

La competitividad, para que sea sustentable, se tiene que basar en una auténtica solidaridad, valores y respeto a la cultura propia; de otra manera es totalmente inestable. El reconocimiento y el fortalecimiento de la identidad cobra mayor importancia con la globalización y constituye una fortaleza para competir 