



El desafío de la competitividad regional

Alejandro Indacochea Cáceda

Profesor del Centro de Negocios (CENTRUM) de la PUCP. Ingeniero. Master en Administración

Síntesis: La mano de obra y la materia prima barata ya no tienen la trascendencia que tenían en la economía mundial. No pueden seguir siendo el soporte o sustento de la competitividad pues el corto plazo ya terminó. La competitividad regional es la nueva tarea del futuro donde la planificación estratégica de los sectores con mayores posibilidades de desarrollo debe ser un esfuerzo conjunto. Para el logro de la competitividad es importante que la visión regional sea compartida por los sectores productivos y por la alta dirección.

El nuevo orden económico mundial, la apertura de los mercados y la globalización de los medios de comunicación han hecho evidente que no son sólo los países los que compiten, sino las regiones, e, incluso, las ciudades. La competitividad regional es la nueva tarea del futuro y los ganadores serán aquellos que comprendan el cambio y logren adecuarse oportunamente a la economía del siglo XXI. He ahí la trascendencia de identificar los sectores competitivos en cada región, como base para el desarrollo. A diferencia del pasado, en que los proyectos regionales expresaban un marcado énfasis en la planificación como instrumento de las políticas de desarrollo, en la actualidad, con la apertura y la globalización, el énfasis lo tienen los mecanismos de asignación del mercado en las políticas de desarrollo.

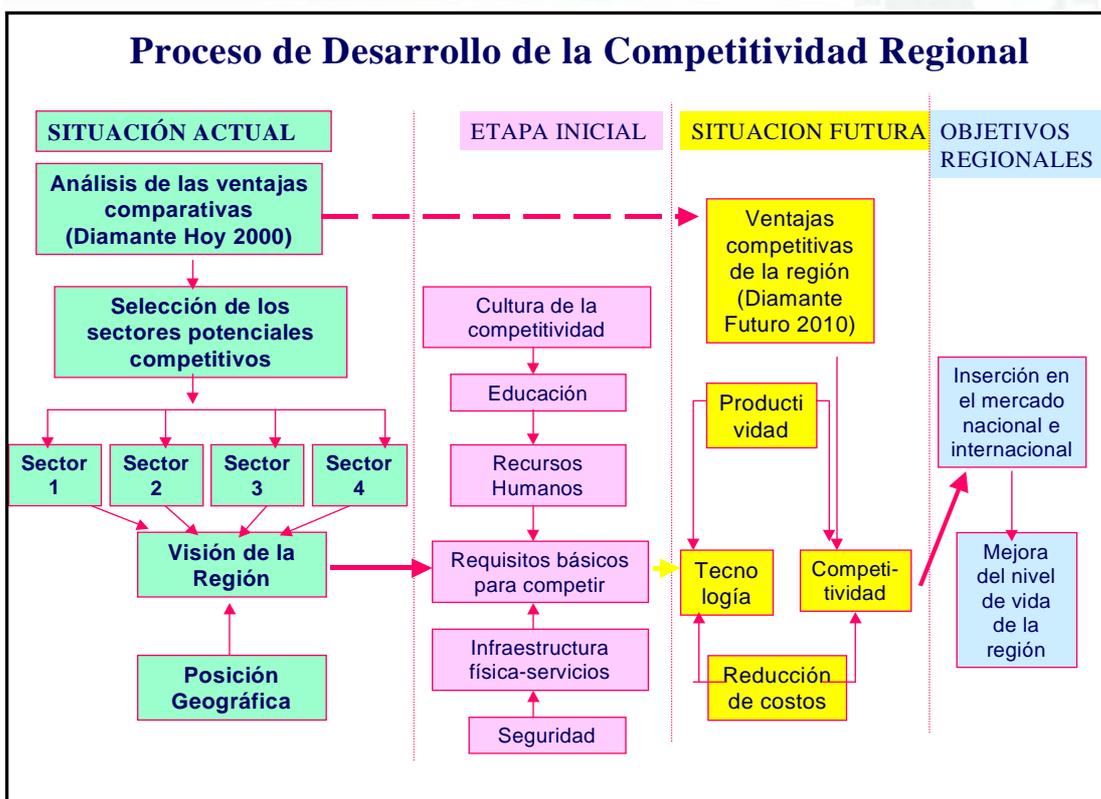
El desarrollo regional es abordado bajo el enfoque de las capacidades competitivas de los sectores pivote o soporte de la actividad económica del lugar. Una vez identificados, se pone atención al efecto multiplicador que éstos puedan generar sobre el resto de las actividades económicas.

Definidos los sectores con mayores posibilidades de desarrollo que usualmente están basados en recursos naturales se plantean las acciones estratégicas para desarrollar verdaderas ventajas competitivas en la región.

Los sectores seleccionados permiten construir una imagen futura de la región y tener en claro dónde se desea llegar con una “visión” de la misma. El simple hecho de tratar de definir una “visión de futuro” para la región lleva a pensar en el largo plazo y tener clara la dirección en la cual hay que juntar los esfuerzos regionales.

Esto es lo que constituye un proyecto de competitividad regional y su realización requiere el esfuerzo conjunto y la coordinación de todos los sectores involucrados, del sector público, privado y académico, a través de sus instituciones y sus líderes regionales.

Es así que surge la experiencia de los talleres de competitividad regional cuyo objetivo es que los diferentes actores regionales comprendan la trascendencia e importancia del reto de la competitividad, elaboren una visión compartida para la región e identifiquen los sectores actuales y potenciales en que pueden ser competitivos, definiendo la dirección estratégica en la cual es necesario avanzar para lograr la competitividad regional y mejorar el nivel de vida de la población.



Fuente: Alejandro Indacochea y colaboradores., “Cajamarca Competitiva”. Lima, Mayo 1998, p.203

Aspecto importante para el logro de la competitividad es que la visión regional debe ser entendida y compartida por todos los ciudadanos. De nada sirve que la “alta dirección” explique su visión si la población no la siente como suya. La visión debe gestarse 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 participación de toda la población. Esto implica el compromiso de todos los agentes económicos y políticos para concentrar los esfuerzos en la misma dirección¹.

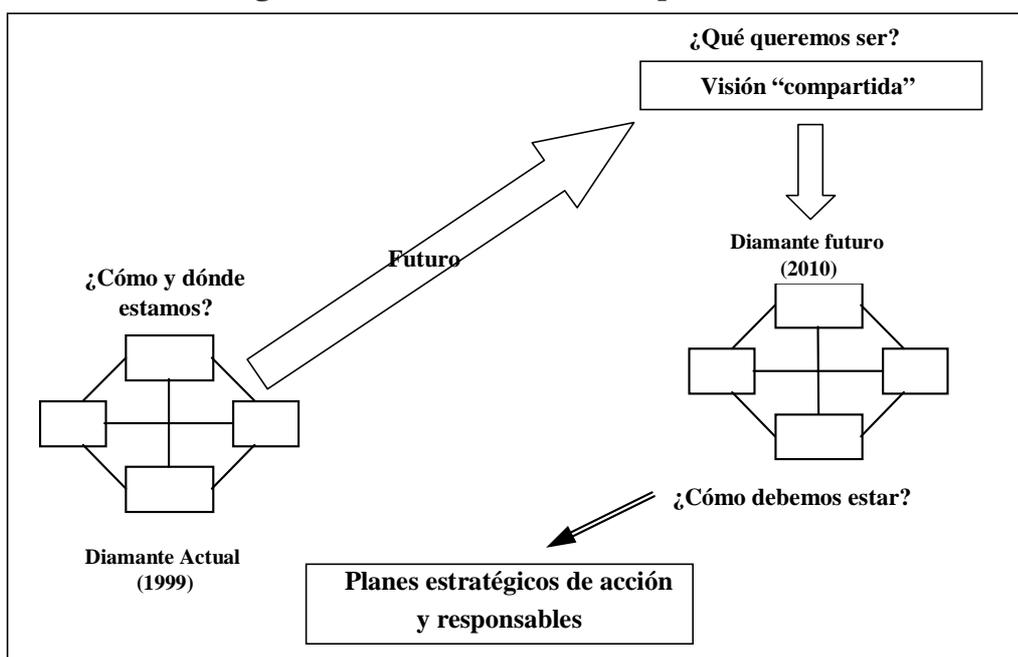
Para Michael Porter la competitividad es la capacidad de un territorio de abastecer en bienes y servicios que resulten mejores y/o más baratos que los de la competencia internacional, lo cual debe reflejarse en una mejora del nivel de vida de la población de la región. Dicha capacidad se consigue sólo mediante la innovación y la mejora permanente, al incorporar en las empresas nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios. Este logro no ocurre gratuitamente, por lo cual se requiere la creación de los Centros de Competitividad, que son entidades autónomas a ser creadas en cada región para promover la búsqueda y el desarrollo de la competitividad de forma acorde con los cambios tecnológicos y las tendencias del comercio mundial.

Todo lo anterior debe verse reflejado en un “programa” de competitividad regional que se hará realidad a través de una adecuada estrategia con objetivos de corto y largo plazo claramente definidos.

¹ 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”.



Dinámica de la Visión Regional en los Talleres de Competitividad



Elaboración propia

Sin duda en todo esto el nuevo rol del estado como ente facilitador es importante al proporcionar las reglas de juego y proveer la infraestructura de servicios que permitan el logro de la competitividad, así como una adecuada seguridad jurídica y garantizar el buen desempeño de las instituciones.

Otro aspecto clave para competir es el tratamiento de las denominadas barreras invisibles para el desarrollo de la competitividad, lo que hoy se denomina los “modelos o techos mentales” que es la forma como la gente ve el mundo y piensa o actúa para solucionar sus problemas.

El cambio solo será posible en la medida que haya un cambio en los paradigmas y en la actitud de los líderes regionales a fin que comprendan que lo que hagan o dejen de hacer depende solo de ellos mismos y que las soluciones no van a venir necesariamente de afuera. ¿Como podemos hablar de competitividad si la riqueza resulta mal vista o el éxito resulta castigado y se ha imbuido a la población de una cultura del fracaso que la lleva a pensar que la responsabilidad es única y exclusivamente de los demás? O que el simple hecho de poseer recursos naturales es una seguridad de riqueza, lo cual hoy en día no es cierto y nos crea confusión. Si no se cambian estos esquemas o paradigmas mentales, la competitividad no puede marchar, y este es el nuevo tratamiento de la competitividad partiendo del necesario cambio de las actitudes mentales de los líderes de la región. Solo la población con una actitud competitiva, entendiendo la nueva economía mundial en que los recursos naturales y la mano de obra barata ya no son lo más importante para competir en el mundo, será la que podrá permitir desarrollar el potencial de las regiones.

El fin de las ventajas comparativas es un hecho; paradójicamente los países cuya carencia de recursos naturales era mayor, son los que mayor competitividad han alcanzado. Esto es lo que se denomina la teoría de las “desventajas selectivas” y lo podemos apreciar claramente en los casos de Japón o de Suecia: 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 en día los cambios permitidos por la tecnología son los que determinan las ventajas comparativas, superando las limitaciones que puedan existir a causa de la falta de recursos.

Los cambios en la microelectrónica, biotecnología y en la ciencia de los materiales son verdaderamente impresionantes. La biotecnología supera las limitaciones impuestas por el clima y el tiempo, la mutación genética crea nuevas variedades en la agricultura y en la crianza de animales; así como el petróleo y los minerales sintéticos son una realidad.

La clonación también es hoy en día una amenaza; viene sucediendo con los caballos de paso peruanos exportados al exterior y algunas especies naturales. El turismo sintético o virtual es una realidad; ya existe en Florida una jungla amazónica y playas del Caribe hechas en forma artificial que son una copia fiel del original, proceso que podría ocurrir a futuro con un Machu Picchu sintético.

La obtención del petróleo sintético también es una realidad, mediante la transformación de las arenas bituminosas: el 16% de la demanda del Estado de Alberta, en Canadá, se abastece con este producto, estimándose que cada año se incrementará la producción.²

Todos estos hechos ponen en evidencia la importancia decreciente de las materias primas en el proceso productivo, las cuales constituyen un componente cada vez menos relevante dentro de la estructura total de los costos de los productos y por ende no pueden ser el soporte o sustento de la competitividad como lo eran en el pasado.

Los salarios tampoco determinan la competitividad. Así tenemos que el costo de la mano de obra en el sector manufacturero cuesta US\$19.5 por hora en Suecia; US\$ 17 en Alemania; US\$ 16.50 en el Japón; US\$ 10 en Estados Unidos, US\$ 5 en Corea del Sur y en América Latina y el Perú alrededor de US\$ 3.8. En el otro extremo se tiene a los países africanos cuyos costos de mano de obra no llegan al dólar por hora. Esto pone de manifiesto que la mano de obra ya no es más una ventaja competitiva, y que la competitividad no depende del costo de la mano de obra sino de la productividad de la misma para lo cual necesitamos mayor inversión en capital humano. En la nueva economía del conocimiento ya no se habla de “manufactura” sino de “mentefactura” para poner de manifiesto la gran importancia del denominado capital humano.

Las innovaciones tecnológicas ocurridas en los últimos cincuenta años han sido de tal magnitud, que igualan o superan lo acumulado por varios siglos de cambios. Así tenemos que el conocimiento en la humanidad se duplicó en los últimos 14 años y se estima que a partir del 2007 este proceso ocurrirá cada 73 días, es decir, cada dos meses y medio, aproximadamente. Igualmente, se espera que las personas cambien de carrera 2 ó 3 veces a lo largo de su vida, con lo cual la obsolescencia del conocimiento va a ser verdaderamente impresionante.

Hoy en día la mano de obra y la materia prima barata han perdido la importancia y trascendencia que tenían en la economía mundial; el viejo modelo ya no es válido. Peter Drucker señala que: las actividades clave de creación de riqueza o de valor están basadas en la productividad y la innovación, ambas resultado de la aplicación del conocimiento al trabajo.

² Stephen Wisenthal, citado por Indacochea, Alejandro, Privatizar la Privatización: Reflexiones sobre el Nuevo Orden Económico Mundial, Lima, Oct.1993. p.182.



Con la crisis asiática se ha puesto de manifiesto la fragilidad de algunos países del Asia y de nuestro vecino país Chile, que a pesar de todos los cambios emprendidos durante décadas continúan siendo economías primarias exportadoras, las cuales resultan expuestas a los vaivenes de los precios de las materias primas en el mercado mundial. Esto no quiere decir que los recursos naturales sean dejados de lado o no sirvan sino que deben ser ubicados en su verdadera dimensión como un punto de inicio o de partida para generar riqueza. Lo que hace rico a un país o a una región es la productividad y la innovación que es la capacidad de usar eficientemente la mano de obra, los recursos y el capital humano.

Como vemos, la competitividad es una tarea compleja y requiere una gran visión de futuro y un análisis de largo plazo independiente de los vaivenes políticos y de la coyuntura.

Hoy, para insertarnos en la nueva economía mundial necesitamos una nueva estrategia competitiva a nivel de las regiones. Ya no es posible hacer “más de lo mismo”, los tiempos y las realidades son diferentes. En una economía globalizada con tan fuertes cambios; pensar y actuar solo en función del corto plazo puede resultar muy peligroso y tener un alto costo para el futuro.

El corto plazo ya terminó y la competitividad regional es la nueva tarea del futuro: el mundo no nos espera. Los ganadores serán las regiones que entiendan y comprendan el cambio y logren adecuarse oportunamente a la economía del siglo XXI.

Barreras Invisibles de la Competitividad Regional:

- **La riqueza es mal vista:** Siendo la base de una economía de mercado, en muchos casos la creación de riqueza, paradójicamente resulta siendo mal vista y no aceptada. Hay variables culturales que llevan a una confrontación entre la riqueza y la pobreza.
- **Castigo al éxito:** un esquema mental muy difundido es que no sólo estamos insatisfechos con lo que somos, sino que tampoco deseamos que los demás sean exitosos. El éxito resulta castigado y en muchas organizaciones es mal visto.
- **Falsa solidaridad con la mediocridad:** ¿por qué vas a destacar?, es algo que se repite desde el colegio, donde muchas veces el alumno que estudia, que se esfuerza, que trata de sobresalir y ser el mejor, es aislado, siendo objeto de burla de sus compañeros y a veces 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.
- **Los valores y el capital social:** Son importantes en el desarrollo de un país; muchas veces los valores, la ética en los negocios y en nuestro accionar diario se dejan de lado so pretexto de “todo el mundo lo hace” ó “el sistema es así y no lo vas a cambiar”.

Fuente: Talleres de Competitividad Regional 1999 - 2000