

**15**

**Exposición de Enrique Cornejo en la sustentación de su tesis de Doctorado en la Universidad Nacional Federico Villarreal (\*)**

**(Auditorio de la Escuela de Postgrado de la UNFV; Lima, 28 de febrero de 2007)**

## **Exposición de Enrique Cornejo en la sustentación de su tesis de Doctorado en la Universidad Nacional Federico Villarreal (\*)**

**(Auditorio de la Escuela de Postgrado de la UNFV; Lima, 28 de febrero de 2007)**

**M**uy buenas tardes, señores Miembros del Jurado:

Mi exposición, programada para unos 35 minutos de duración, estará dividida en tres partes: 1) la metodología adoptada (15 minutos), 2) el desarrollo de la investigación (especialmente el Capítulo V, 15 minutos), y, 3) las conclusiones.

El título de la investigación es: “Estrategias de Competitividad en países en desarrollo: una visión desde la experiencia de empresas exportadoras exitosas”

En cuanto al marco teórico empezamos por señalar que fue Adam Smith el que planteó la teoría de la ventaja absoluta en el comercio internacional y profundizó en las peculiaridades de la división del trabajo en el entonces nuevo sistema capitalista. Años más tarde, David Ricardo y sus seguidores plantearon la teoría de la ventaja comparativa e incorporó al análisis el concepto de costo de oportunidad en el comercio internacional.

A fines de la década del ochenta, Michael Porter de la Universidad de Harvard postula la teoría de las ventajas competitivas, a partir de estrategias también competitivas. En pocas palabras, Porter sostiene que las empresas exitosas son aquellas que están permanentemente esforzándose por aumentar su productividad, con políticas orientadas a mejorar la calidad y a ser más eficientes. De hecho, las estrategias competitivas exigen avanzar en la cadena de valor y lograr mejoras de innovación y desarrollo tecnológico.

Una organización competitiva requiere también de un entorno competitivo, de manera que lo que Porter denomina “el diamante” funcione óptimamente: organización, proveedores, competidores y clientes. Porter plantea tres alternativas de estrategia competitiva: precio, diferenciación y alta segmentación.

El marco teórico empleado también considera el Modelo de Competitividad Global del World Economic Forum (WEF de Suiza), en el que destacan en los primeros lugares los países asiáticos y escandinavos, incluso con mejor desempeño que los países industrializados.

También hemos revisado el Reporte de Competitividad Global que incluye el Índice de Crecimiento de la Competitividad y el Business Competitiveness Report, que miden percepciones de competitividad en diferentes países del mundo. El Perú se encuentra a

media tabla en estos índices de competitividad en América Latina, siendo Chile el líder regional.

En este contexto, la calidad de las instituciones públicas debe evaluarse bajo el análisis de la nueva teoría del crecimiento económico (Barró, Lucas, Sala-i- Martín), que consideran variables como infraestructura, gobierno, capital humano y externalidades positivas que propician el crecimiento económico.

De otro lado, hemos analizado el Modelo de Competitividad del International Institute for Management Development- IMD (Suiza). Efectivamente, en el World Competitiveness Yearbook (WCY) se señala que: "...la creación de la riqueza tiene lugar primariamente en las empresas".

Los factores relevantes a considerar, según este modelo, son: performance económica, eficiencia gubernamental, eficiencia empresarial e infraestructura.

Asimismo, se ha considerado el Programa "Competitive Analysis of Nations" (CAN) de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), que mide modalidades de competencia y especialización de los países con relación a la OCDE.

También hemos considerado el Modelo de Liderazgo basado en Resultados de la Universidad de Harvard (Ulrich y otros), en el que se asocia competitividad a liderazgo y se considera que un liderazgo eficaz depende de la ponderación entre atributos y resultados.

Destaca también el Enfoque Sistémico de la Competitividad (Esser y otros) que considera que la competitividad depende de: condiciones macroeconómicas, empresas/conglomerados, aprendizaje, competencia, entorno y visión común. Esto implica un cambiante juego de cuatro niveles diferentes: meta nivel, macro nivel, micro nivel y meso nivel.

Otras teorías estudiadas en su relación con la competitividad son la de Eduardo Biasca (argentino) que analiza la influencia de diferencias culturales en la competitividad. Biasca señala que "...el factor cultural afecta la solución de las propuestas de cambio".

Por su parte, Adolfo Figueroa, destacado economista peruano, analiza la desigualdad de las naciones que en sus condiciones iniciales impacta en la competitividad. Figueroa critica al modelo neoclásico de crecimiento y afirma que, para ser menos desiguales, los países como el Perú tienen que modificar esas condiciones iniciales, modificando la distribución de activos económicos, políticos y culturales.

Finalmente, se revisó la teoría del Capital Social promovida por Robert Putnam (profesor norteamericano) que destaca la importancia del "...compromiso cívico que se

deriva de los lazos entre las personas”. Con este criterio busca explicar el desigual desarrollo del norte y sur de Italia, partiendo de las mismas condiciones; el norte rico y el sur pobre.

¿Cuáles son los principales “hallazgos” en nuestra investigación?

Se entrevistaron a un total de 166 empresas exportadoras medianas en el Perú. Se analizaron sus estrategias competitivas y se construyó, inductivamente, un “modelo” de comportamiento organizacional.

La aplicación de los modelos teóricos antes mencionados permitió realizar las siguientes inferencias:

Así, de acuerdo al Modelo de Porter de cinco fuerzas competitivas: Se encuentran en el nivel “alto” los sectores “textil-confecciones”, “agropecuario-agroindustrial”, “pesca-acuicultura” y “artesanías-joyería/orfebrería”.

Porter plantea seis recomendaciones para la economía peruana:

Se considera factores con calificación “baja” en el país: la estabilidad y seguridad personal, la infraestructura y el nivel de competencia interna. Factores con calificación “alta” son la calidad de los recursos humanos, la capacidad para tomar riesgos e inversiones dentro del sector.

En cuanto a la filosofía de acción de “edificar sobre lo que ya existe”, tienen calificación “baja” la pesca/acuicultura y calificación “alta” los sectores textil-confecciones, metalmecánico y siderometalúrgico.

Teniendo en cuenta el Índice de Competitividad Empresarial del WEF, se consideran con calificación “alta”: la necesidad de investigación de las empresas, el diseño de productos y la orientación hacia el cliente: con calificación “baja” la actividad corporativa y el acceso al crédito; y, con calificación “media: el acercamiento a los recursos humanos y la delegación de autoridad.

Teniendo en cuenta el “Enfoque Sistémico de la Competitividad”, en el “meta nivel” se encuentran los sectores medios y bajos; en el “macro nivel” están los sectores agropecuario, agroindustrial, textil-confecciones, pesca/acuicultura; en el “micro nivel” los sectores: químico, sidero-metalúrgico, agropecuario/agroindustrial, textil-confecciones. Finalmente, en el “meso nivel” están las artesanías y el resto de los sectores.

Hemos evaluado las estrategias competitivas de las empresas encuestadas. Las conclusiones son que, a mayor tamaño de negocio, mayor importancia de la productividad;

a mayor grado de internacionalización, mayor esfuerzo por incrementar la productividad; y, a mayor antigüedad en la exportación, también mayor importancia de la productividad.

En cuanto al ratio entre número de trabajadores/ valor FOB exportado, el dato es que se emplean, en promedio, 274 trabajadores por cada 1 millón de US\$ exportado, principalmente en los sectores de artesanía, joyería, muebles y agropecuario.

Al revés, el ratio valor FOB exportado/ número de trabajadores muestra que cada trabajador, en promedio, genera US\$ 26,000, especialmente en los sectores sidero-metalúrgico, pesca y minería no metálica.

Por otro lado, comparando el nivel de inversión con el número de trabajadores encontramos que el costo promedio de cada puesto de trabajo es de US\$ 47,346. En el sector de artesanías el costo promedio es de US\$ 160; en el sector agropecuario US\$ 10,000; en el sector textil US\$ 24,000; y, en el sector sidero-metalúrgico (el más intensivo en capital) US\$ 124,000.

Las empresas que valoran más la importancia de la creatividad en la competitividad están textil-confecciones, químico y metal-mecánico. En el sector artesanías es donde mayor influencia tiene la diversidad cultural en la generación de mayor competitividad.

Se encontró, asimismo, que los trabajadores peruanos en las empresas exportadoras son altamente competitivos, pero necesitan permanente motivación y seguimiento.

En cuanto a las estrategias competitivas utilizadas hay variedad. En el sector textil-confecciones: diferenciación con base en moda, diseños propios, lotes pequeños y rápida entrega, En la agroexportación las estrategias se sustentan en precio y contra estación. En el sector metalmecánico destaca el desarrollo tecnológico para empresas de tamaño mediano y pequeño. En el turismo destaca la estrategia de naturaleza-aventura y en el sector de servicios de software importa la flexibilidad.

Presentamos finalmente algunos casos exitosos de empresas exportadoras peruanas y sostenemos, en cada caso, los factores que más influyeron en su éxito competitivo. En el caso de los Añosos, destaca la influencia de la oralidad y diversidad cultural; en el caso de Frenosa la complejidad geográfica; en los casos de Royal System y Lolimsa el factor clave es la adaptación al cambio; y, en habilidad y creatividad destacan los sectores textil-confecciones, metalmecánica, y servicios (ejemplo: Devanlay, IEQSA y Textimax).

Muchas gracias

(\*) Notas originales de la exposición del autor ante el Jurado Examinador para sustentar su tesis de Doctorado titulada: “Estrategias de Competitividad en países en desarrollo: una visión desde la experiencia de empresas exportadoras peruanas exitosas”, desarrollada en el Auditorio de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Federico Villarreal; Lima, miércoles 28 de febrero de 2007.