

FACTORES EXTERNOS COMO VARIABLES INCONTROLABLES QUE AFECTAN EL DESARROLLO SOSTENIDO DE LAS ORGANIZACIONES

(*) Jorge V. Mayurí Barrón
E-mail: d180048@unmsm.edu.pe
jorgemayuri@starmedia.com

En el artículo anterior, LA LUCHA DE LAS CIVILIZACIONES, (1) pudimos apreciar que la política internacional no estará dominada más por los conflictos entre Estados-Naciones e Ideologías, sino por la lucha entre las civilizaciones, a su vez se reemplazan las fronteras ideológicas y políticas de la guerra fría por la división de los países en términos de cultura y civilización, entre otros aspectos, por tal razón es importante determinar: a) razones de una organización para competir globalmente, a través de un enfoque estratégico global. b) reconocer e identificar factores externos e internos que nos permitiría maximizar nuestras ventajas competitivas y minimizar los efectos de las amenazas que siempre estarán latentes. El conocer a los jugadores globales así como su capacidad de oferta y / o demanda resulta imperativo, y mas aún si estos jugadores pertenecen a bloques, como a la triada, por un lado Estados Unidos, Canadá y México, por el otro la Unión Europea y por el otro los Tigres del Asia. En todo este abanico de alternativas internacionales de oferta y demanda tendríamos que conocer como juega Perú en la cancha internacional frente a estos grandes jugadores.

El Perú a partir de 1990 inicia importantes relacionales comerciales con los Tigres del Asia, debido a su aceptación en la APEC que le permite la obtención de flujos de inversión directa y transferencias, entre otras ventajas, el comercio entre el Perú y los Tigres del Asia es en función de exportación de materias primas (harina de pescado) e importación de productos de bienes de capital, bienes intermedios y componentes manufacturados así mismo los productos importados son mas intensos en tecnología, con respecto a nuestras exportaciones.

COREA DEL SUR

En 1999 el intercambio comercial entre el Perú y Corea del Sur tuvo un descenso de US\$ 66'771,380, registrándose un intercambio comercial del orden de US\$ 283'552,380, contra US\$ 350'323,760 en 1998. Las exportaciones en valor FOB, Perú-Corea fueron de US\$ 60'997,810, contra importaciones en valor CIF, Corea-Perú del orden de US\$ 222'554,570. Las exportaciones peruanas a Corea fueron, aceites crudos de petróleo (o de mineral bituminoso) y minerales de cobre con sus concentrados.

TAIWÁN

En 1999, el intercambio comercial entre el Perú

y Taiwán, fue del orden de US\$ 188'756,020, correspondiendo a exportaciones en valor FOB, Perú-Taiwán US\$ 113'399,010, contra importaciones en valor CIF, Taiwán-Perú del orden de US\$ 75'357,010. Las exportaciones estuvieron concentradas en la harina de pescado, cãtodos y secciones de cãtodos de cobre refinado, langostinos enteros congelados. Las importaciones fueron de Diesel 2, las telas impregnadas, recubiertas, revestidas con policloruro de vinilo, hilados texturados de poliésteres y las partes de accesorios de vehiculos.

SINGAPUR

El intercambio comercial entre el Perú y Singapur, en 1999 fue del orden de US\$ 14'790,860, correspondiendo a exportaciones en valor FOB, Perú-Singapur US\$ 4'387,870, contra importaciones en valor CIF, Singapur-Perú del orden de US\$ 10'402,980. Las exportaciones son de harina de pescado, sardinas, sardinelas y espaldines en salsa de tomate, prendas y complementos de vestir de punto para bebes, elaboradas en algodón. Las importaciones son las unidades de memoria (para computadoras), aparatos de radiodifusión combinados con grabadoras o reproductoras de sonido, partes y accesorios de máquinas.

HONG KONG

En 1999 el intercambio comercial entre el Perú y Hong Kong, fue del orden de US\$ 20'654,360, correspondiendo a exportaciones en valor FOB, Perú-Hong Kong US\$ 12'800,910, contra importaciones en valor CIF, Hong Kong-Perú del orden de US\$ 7'853,450.

En lo concerniente a los jugadores pertenecientes al Tratado de Libre Comercio es interesante conocer algunas características propias de cada uno de ellos en cuanto a aspectos sociales, geográficos, políticos, culturales, comercial entre otros:

CANADA

Se le puede considerar como el primer exportador de minerales, metales y productos forestales, para lo cual resulta interesante conocer algunas características propias de este país:

Aspectos geográficos, Canadá es el segundo país mas grande del mundo, con territorios de gran

1) Revista Gestión en el Tercer Milenio Año 2 N° 4, pp. 105-111



diversidad, encontrándose llanuras fértiles, regiones montañosas, bosque salvajes entre otros que ha posibilitado la creación de 37 parques nacionales, siendo el más antiguo el parque Banff, ubicado en Alberta, el clima es de 4 estaciones con temperatura de 35°C en verano a -25°C en invierno.

Aspectos sociales, Canadá tiene 30 millones de habitantes, perteneciendo el 76% a zonas urbanas y el 23.4% a regiones rurales. El promedio de vida es de 80 años para mujeres y 73 años para los hombres. Sus idiomas oficiales son el inglés (16.1 millones) y el francés (6.5 millones).

Aspectos políticos, Canadá es una monarquía constitucional, un estado federado y una democracia parlamentaria. Existe como nación desde el 01 de julio de 1867, mediante acta de América del Norte Británica se unieron el Canadá Oriental, el Canadá Occidental, Nueva Escocia y Nuevo Brunswick, como medida proteccionista para evitar la anexión con los Estados Unidos. Su Parlamento en Ottawa cuenta con la Cámara de Comunes donde los Diputados son elegidos cada 4 años y los miembros del Senado son nombrados.

Aspectos Culturales, a principios del siglo XX, Canadá abrió sus puertas a los inmigrantes, declarándose como país multicultural cuando el gobierno federal adoptó la Ley sobre el multiculturalismo canadiense. Canadá tiene una educación multicultural y antirracista la cual garantiza sistemas de enseñanza equitativa e inclusiva. Canadá cuenta con 90 universidades, en 43 ciudades destacando la Concordia University en Québec, University of Alberta en Alberta y University of Toronto en Ontario.

Aspecto Comercial, la economía canadiense se caracteriza por ser abierta, y por el Tratado de Libre Comercio tiene acceso preferencial a un mercado de más de 386 millones, adicionalmente Canadá ha negociado acuerdos de libre comercio con Israel y Chile y por otro lado expande su comercio en Asia Pacífico, la Unión Europea y el Hemisferio Occidental. Canadá exporta minerales, metales y productos forestales, realiza exploración y explotación de recursos naturales, cuenta con una tecnología de avanzada en el campo del transporte que incluyen vehículos y sistemas ferroviarios, autopistas y puentes, buques y aeronaves. Las exportaciones representan el 40% de su PBI.

Intercambio Comercial Perú - Canadá. Entre 1994 y 1997, el comercio bilateral de bienes experimentó un incremento del 115%, las exportaciones peruanas al Canadá son: minerales, harina de pescado, café algodón, lana, prendas de vestir y textiles, frutas, nueces y vegetales. Las exportaciones Canadienses al Perú son: equipos y maquinarias en general para minería, petróleo, hidrocarburos y energía, equipo eléctrico, productos agrícolas, equipos para telecomunicaciones, minerales, productos derivados del papel. Las inversiones canadienses en el Perú superan los US\$

1.5 mil millones esperándose que superen los US\$ 5 mil millones en los próximos 7 años. A la minería se le considera como el sector más importante, ya que entre 1995 y 1997 las exportaciones mineras Perú - Canadá han representado el 44% del total de las exportaciones peruanas a Canadá.

MÉXICO

Aspectos Geográficos, México podría decirse que es el puente entre América Central y América del Norte. La mayor parte de este país contiene ambientes abruptos, conformándose de esta manera valles, altiplanos y mesetas. A pesar de ser extenso consta con una limitada cantidad de agua por lo que se hace difícil el cultivo.

Aspectos sociales, México alberga aproximadamente a 93 millones de habitantes, de los cuales cerca del 73% viven en áreas urbanas. La capital es la Ciudad de México que contiene a 18 millones de habitantes. El 93% de la población mexicana es católica, el idioma oficial es el castellano y alrededor de 60 dialectos.

Aspectos políticos, Los Estados Unidos Mexicanos, conocido como México es una república representativa, democrática y federal, gobernada bajo las leyes de la Constitución promulgada en 1917. La elección del presidente es directa y para un gobierno no reelegible de seis años. El Poder Legislativo está representado por el Congreso de la Unión (Cámara de Senadores y Cámara de Diputados), el Poder Judicial representado por la Suprema Corte de Justicia, 21 miembros designados por el presidente del país y con aprobación del senado.

México refleja el cambio de una economía de producción primaria basada en las actividades agrícolas y mineras hacia una industrializada. Los logros económicos son el resultado de un vigoroso sector empresarial privado, y del gobierno que ha hecho hincapié en la mecanización de la industria, y estableció por ley el control estatal de las compañías encargadas de la minería y la pesca.

México cuenta con una industria altamente desarrollada en América Latina, a fines de los 80 se instalaron maquiladoras (plantas de labor intensiva donde se ensamblan partes importadas para convertirlas en artículos terminados o semiterminados para exportación), las principales plantas industriales de México abarcan la fabricación de maquinaria y equipo electrónico, refinería de petróleo, productoras de papel, algodón, plantas procesadoras de tabaco e ingenios azucareros.

El intercambio comercial entre el Perú y México en 1998, fue del orden de US\$ 434'517.68 correspondiendo a exportaciones en valor FOB, Perú-México US\$ 137'252,74 contra importaciones en valor CIF, México-Perú del orden de US\$ 297'264,94. Para el periodo enero-junio 1999 el intercambio comercial entre el Perú y México, fue del orden de US\$ 172'248.62

correspondiendo a exportaciones en valor FOB, Perú-México US\$ 56'849,01 contra importaciones en valor CIF, México-Perú del orden de US\$ 115'399,61. Entre las principales exportaciones tenemos: harina de flores de Marigold, grasas y aceites de pescado y sus fracciones exc. Aceite de hígado, minerales de plomo y sus concentrados, plomo en bruto con otros elementos, minerales de hierro y sus concentrados sin aglomerar. Entre las principales importaciones: aparatos receptores de TV, Unidades de procesos digitales, trifosfato de sodio, medicamentos para consumo humano, aparatos emisores con aparato receptor incorporado de televisión.

ESTADOS UNIDOS

Aspectos geográficos, Estados Unidos consta de una extensión geográfica que asciende a 9'372,614 Km². Dada esta gran extensión cuenta con climas muy variados, y variedad de suelos, que lo convierte en un país muy rico para cultivar.

Aspectos sociales, Este país ha acogido a más inmigrantes que ningún otro, con una suma que alcanza a 700,000 personas al año. En esta gran variedad de etnias la población afroestadounidense representa el 12.7% de la población total, lo que la convierte en un grupo considerable.

Aspectos políticos, Es un país democrático, cuya constitución rige desde 1787.

Aspectos culturales, Los primeros pobladores del territorio estadounidense fueron conocidos como indios americanos nativos. Posteriormente se estableció la colonia conllevando a la esclavitud abolida en el año de 1865. Actualmente es un país en gran parte conformado por inmigrantes.

Aspectos económicos, El intercambio comercial entre el Perú y Estados Unidos en 1997, fue del orden de US\$ 3'734,020.43 correspondiendo a exportaciones en valor FOB, Perú-Estados Unidos US\$ 1'576,260.49 contra importaciones en valor CIF, Estados Unidos-Perú del orden de US\$ 2'157,759.94. Para el periodo enero-noviembre de 1998, el intercambio comercial, fue del orden de US\$ 3'602,448.73 correspondiendo a exportaciones en valor FOB, Perú-Estados Unidos US\$ 1'595,837.94 contra importaciones en valor CIF, Estados Unidos-Perú del orden de US\$ 2'006,610.79. Entre los principales productos estadounidenses importados por el Perú fueron: aparatos emisores con receptor incorporado, trigo duro excepto para la siembra, volquetes automotores, maíz duro amarillo, arroz semiblanqueado, pulido o glaseado. Los principales productos peruanos exportados a Estados Unidos fueron: oro en las dos formas en bruto, cátodos y secciones de cátodos de cobre refinado, aceites crudos de petróleo de mineral bituminoso, café sin descafeinar, sin tostar, manufacturas de metal precioso o de chapado.

Empresas norteamericanas en el Perú. El proceso

de reformas estructurales, la estabilización de la economía peruana y un marco legal que promueve y protege la inversión son algunos de los factores que han incidido en la creación de un clima adecuado para el desarrollo de las inversiones en el Perú. Algunas de las principales empresas norteamericanas que operan en el Perú son: XEROX, BANKBOSTON, y DELTA AIRLINES INC. Entre otras.

Por parte de nuestros vecinos fronterizos del norte y del sur, es importante destacar que existen situaciones que pueden afectar o no una relación comercial mucho más profunda de la que actualmente tenemos:

ECUADOR

Tras el enfrentamiento armado en 1995, las relaciones entre Perú y Ecuador dejaron de ser lo que habían sido desde la década de los cincuenta, cuando nuestro vecino del norte decidió desconocer el Protocolo de Río de Janeiro. Ecuador en un principio argumentó que dicho protocolo era inejecutable en una parte, luego en todo, para concluir que era ilegal. Al Ecuador sólo le quedó refugiarse en una línea imaginaria limítrofe de un también imaginario Protocolo Pedomonte y Mosquera de 1829. En 1995 la historia llegó a su fin, o cuando menos así lo suponemos. Ecuador terminó por reconocer la legalidad y la validez del Protocolo y el Perú por aceptar la existencia de los llamados «impases» en su relación con el Ecuador. Todo 1996 fue dedicado a definir como discutir y lo que se iba a discutir. El 26 de Noviembre de 1997, Perú y Ecuador lograban acordar una nueva agenda, de conformidad - como dice la declaración de esa fecha - con el Protocolo de Río de Janeiro y sus instrumentos complementarios, y con base en la Declaración de Paz de Itamaraty de 1995.

Los puntos de esa nueva agenda eran: a) La posibilidad de establecer un tratado de Comercio y Navegación, b) Un acuerdo amplio de integración fronteriza, c) La fijación en el terreno de la frontera terrestre común, y d) El establecimiento de Medidas de Confianza Mutua y de Seguridad. Estos son, en resultado, los grandes puntos de divergencia en el proceso de negociación. Sin embargo pese a los avances logrados que ratifican centralmente los puntos de vista peruanos, en el Perú dichos desacuerdos han generado una gran polémica que, curiosamente ha dado la impresión de que los principales opositores a un acuerdo global son los propios peruanos. La posición del departamento de Loreto y, concretamente, del Frente Patriótico que tiene como una de sus consignas principales: «Ni un solo ladrillo ecuatoriano a orillas del Amazonas». En esta postura opositora es posible identificar tres tipos de razones: a) Históricas, b) Desconfianza hacia el Ecuador, y c) Demandas descentralistas. Otros argumentos apuntan a denunciar que la posible presencia ecuatoriana en nuestra Amazonía configura una poderosa amenaza expansionista de ese país en el Perú.

En realidad, una política moderna y progresista hacia el Ecuador, presupone reconocer que los problemas con nuestro vecino son también problemas nacionales no resueltos entre nosotros mismos. Enfocar nuestra relación con el Ecuador nos permitirá, sin duda, unir política exterior y política interna, es decir, tener un proyecto externo que sea parte de un plan de desarrollo nacional, del que carece hoy el actual gobierno. Una solución integral no es solo demarcar, es decir, «cerrar» la frontera. Porque lo que se a de cerrar en verdad, no es solo una frontera, es una etapa de mutua desconfianza y odio.

CHILE

El 21 de enero del presente año se celebró en Santiago de Chile, la II Reunión del Consejo Empresarial Perú-Chile, presidido en nuestro país por la Cámara para la promoción y protección de las inversiones, por un periodo de 15 años. Su importancia radica en que garantiza las inversiones por un determinado tiempo, pudiéndose ampliar el mismo y porque la Cámara asume el liderazgo en las negociaciones comerciales en el marco del Acuerdo de Complementación Económica. Las conclusiones :

1. Revisar periódicamente el desempeño del Acuerdo de Complementación Económica entre Chile y Perú, promoviendo su ampliación a otras materias de interés para ambos países.
2. Fomentar y apoyar activamente el desarrollo de alianzas y asociaciones entre empresarios chilenos y peruanos que tengan por objeto lograr una complementariedad de las exportaciones de ambos países para incursionar en terceros mercados, aprovechando las ventajas comparativas de cada uno.
3. Estimular el desarrollo de estrategias conjuntas de comercialización entre empresarios chilenos y peruanos que actualmente compiten en los mercados mundiales con productos y servicios equivalentes, en especial cuando se trate de bienes genéricos.
4. Desarrollar un portal de negocios en Internet que entregue en forma permanente información actualizada acerca de las estadísticas de comercio exterior de Chile y Perú, regulaciones y normativas vigentes y oportunidades comerciales a potenciales exportadores e inversionistas de ambos países.
5. Promover y apoyar el desarrollo de iniciativas coordinadas que fomenten y faciliten un activo intercambio comercial de bienes y servicios en las zonas fronterizas de Arica (I Región) y Tacna, Moquegua y Arequipa, que impulsen un mayor desarrollo económico y social de estas regiones.
6. Monitorear continuamente a nivel de exportadores, la existencia de barreras arancelarias y no arancelarias que puedan dificultar el intercambio comercial actual y futuro entre ambos países, realizando acciones en el ámbito de las autoridades tendientes a eliminarlas.

7. Promover un mayor desarrollo de los recursos turísticos de ambos países, tanto con el objeto de fomentar el turismo transfronterizo como de estimular la creación de una oferta conjunta destinada a terceros mercados.
8. Empezar iniciativas tendientes a promover a nivel de las autoridades de ambos países, como la extensión de horarios de atención de puestos fronterizos.

Es de suponer que si existen una gran diversidad de bloques de jugadores internacionales, nosotros como peruanos también estamos en condiciones de pertenecer a uno u otro bloque que nos permita ingresar a la contienda internacional con mejores opciones, ya que si vamos solos tendríamos la de perder por nuestra capacidad inferior de negociación, es así que tenemos entre los más representativos a la Comunidad Andina, ALCA, MERCOSUR:

LA COMUNIDAD ANDINA

Fundado en Mayo de 1969, el proceso de integración andino atravesó por distintas etapas. De una concepción básicamente cerrada de integración hacia adentro, acorde con el modelo de sustitución de importaciones, se reorientó hacia un esquema de regionalismo abierto. La intervención directa de los presidentes en la conducción del proceso dentro del nuevo modelo, impulsó la integración y permitió alcanzar los principales objetivos fijados por el Acuerdo de Cartagena. El grado de avance alcanzado por la integración y el surgimiento de nuevos retos, plantearon la necesidad de introducir reformas en el Acuerdo de Cartagena. Las reformas institucionales le dieron al proceso una dirección política y crearon la Comunidad Andina y el Sistema Andino de Integración. A partir del 1 de agosto de 1997 inicio sus funciones la Comunidad Andina con una Secretaria General de carácter ejecutivo, cuya sede esta en Lima (Perú). La Comunidad Andina agrupa a cinco países con una población superior a los 105 millones de habitantes; es una Sub región, dentro de Sudamérica, con un perfil propio y un destino común. La Zona de Libre Comercio (ZLC) es el área o espacio donde las mercancías de dos o mas países circulan libremente, sin restricciones de ningún tipo y sin pagar aranceles, como si lo hicieran dentro de un mismo territorio.

Los países firmantes del Acuerdo de Cartagena iniciaron la formación de la ZLC desde 1969 y la culminaron en 1993. Para ello, utilizaron como instrumento principal el Programa de Liberación, que contemplaba acciones dirigidas a eliminar todos los obstáculos que lo interferían, es decir los gravámenes y las restricciones de todo orden. Los gravámenes son definidos por el Acuerdo de Cartagena. En 1989, los Presidentes decidieron acelerar y profundizar el proceso. Para ello, dispusieron la simplificación del Programa de Liberación.

Como resultado de esas medidas se completo el Programa de Liberación y los países andinos pusieron

en funcionamiento una Zona de Libre Comercio; esta tiene una característica que ningún otro esquema de integración del continente posee en la actualidad: todos los productos de su universo arancelario están liberados. No existe por lo tanto la Lista de Excepciones que es común a otros esquemas de integración.

Las exportaciones intra-comunitarias han registrado un crecimiento de 6.5 por ciento en promedio anual, entre 1996 y 1998, pasando de 4,705 millones de dólares en 1996 a 5,333 millones en 1998. El valor de exportaciones en 1998 fue superior en 628 millones de dólares a las exportaciones de 1996, pero inferior en 295 millones a las exportaciones intra-comunitarias registradas en 1997. Cabe señalar que las exportaciones intra-comunitarias muestran una mejor tendencia que las exportaciones andinas al mundo. Las exportaciones intra-comunitarias se han caracterizado por ser principalmente productos manufacturados, en 1996 estos representaron el 86 por ciento del total exportado a la Comunidad Andina, en 1997 fue el 87 por ciento y en 1998 el 89 por ciento.

Actualmente Perú, se esta reincorporando en forma gradual a la Zona de Libre Comercio; como se sabe Perú suspendió el 27 de agosto de 1992 la totalidad de sus compromisos con respecto al Programa de Liberación, con base a la Decisión 321 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena. El Perú y los demás socios de la Comunidad Andina arribaron el 30 de Julio de 1997, a un acuerdo para la incorporación plena de este país a la Zona Andina de Libre Comercio. El acuerdo marco para la creación de una Zona de Libre Comercio entre la Comunidad Andina y el MERCOSUR, establece que dicho objetivo se alcanzará en dos etapas: La primera con un Acuerdo de Preferencias Arancelarias que deberá entrar en vigor el 1 de octubre de 1998 y que tendrá vigencia hasta el 31 de diciembre de 1999; y la segunda, que deberá culminar con la suscripción de un Acuerdo de Libre Comercio que entrará en vigor el 1 de enero del año 2000.

Las dificultades del acuerdo radican en la complejidad de la propia negociación, resultante básicamente de dos elementos:

- a) El primero de ellos se refiere a que las dos partes son dos Uniones Aduaneras, imperfectas, en vías de consolidación, pero que han desarrollado importantes y crecientes flujos de comercio al interior de sus mercados que requieren ser preservados.
- b) El segundo tiene que ver con las modalidades con las que serán multilateralizadas las concesiones que se otorgaron bilateralmente cada uno de los países que forman parte de la Unión Aduanera.

La Comunidad Andina de Naciones (CAN) ofrece a todos los empresarios una opción interesante y beneficios para hacer negocios, por las condiciones, características de los mercados del área, variedad y

ventajas comparativas de nuestros productos. A lo largo del extenso y variado territorio de los países de la CAN, donde confluyen regiones de costa, sierra, selva y amazonía, se encuentra una riqueza de recursos naturales como agrícolas, forestales y mineros, favoreciendo a muchas industrias. Hay una variedad de oferta exportable en todos los sectores productivos como el agrícola, agroindustria, pesquero, textil, químico, minerales no metálicos, joyería, auto partes, siderúrgico y metalúrgico, bienes de capital, entre otros, en los cuales se puede encontrar una gama de productos selectos; para ello la Comunidad Andina tiene acceso especial a dos mega mercados: los Estados Unidos y la Unión Europea. Hay Acuerdos de Libre Comercio de Bolivia, Ecuador y Perú con Chile y México. También están vigentes los Acuerdos de Colombia y Venezuela con los países del CARIMON (naciones del Caribe), Centroamérica y el G-3 (Grupo de los tres, formado por Colombia, Venezuela y México).

INTEGRACIÓN

En medio de una gran cantidad de indefiniciones surgió una coincidencia en el Foro Empresarial de las Américas: los países integrantes del MERCOSUR negociaran en bloque con los representantes de Estados Unidos para diseñar el hasta ahora hipotético convenio del Acuerdo de Libre Comercio de las Américas (ALCA). El MERCOSUR no esta de acuerdo con el ritmo de las negociaciones ni con la fecha final en que se debería firmar el acuerdo según las aspiraciones de Washington.

El ALCA comprendería cerca de 760 millones de habitantes y representaría el 52 por ciento del comercio mundial. Sería no solo una zona de libre comercio que contemplaría una reducción de los aranceles de 34 países «desde Alaska hasta Tierra del Fuego», sino que aspira a desarmar cincuenta años de políticas proteccionistas en América Latina y el Caribe. Entre los intereses que hay que armonizar se encuentran los niveles de protección arancelaria que son del orden del 5 por ciento en el NAFTA y de más del 20 por ciento en los países del MERCOSUR. Según una encuesta de la CEPAL el 67 por ciento de las empresas industriales relevadas en Uruguay no están en condiciones de competir con sus similares del exterior.

El estilo norteamericano es embestir con fuerza; los latinoamericanos quieren un proceso, mas gradual y con cautela; por otra parte los integrantes del MERCOSUR tuvieron plena conciencia de que el tratado que los une no les da solo una gran fuerza comercial, sino que tiene vastas implicancias de política internacional. Gran parte del poder de negociación del MERCOSUR es consecuencia de su poder de compra: los países del bloque realizan importaciones por US\$ 80.000 millones por año. Fernando Furlan, uno de los dirigentes de la FIESP que nuclea el empresariado de San Pablo, al hacer alusión al tremendo campo sobre el que pueden avanzar las empresas norteamericanas, opino que «los norteamericanos nos invitan a una fiesta

y quieren que les paguemos la entrada». «Estados Unidos nos tiene que hacer concesiones si quiere atraernos», agregó: el presidente brasileño, Fernando Henrique Cardoso, aclaró con prudencia «queremos integrarnos», «No haremos nada en la búsqueda del comercio libre en las Américas que signifique una resignación del interés nacional o que implique someterse a esquemas de intercambio que ya no tienen sustento político y social.»

Posiblemente Estados Unidos habrá pensado que bien vale el intento de consolidar múltiples relaciones con América Latina a través de un acuerdo global. En este caso Washington ha revisado muchas cifras y con seguridad advirtió que la inversión histórica de capitales estadounidenses en la zona ALCA (incluye a Canadá y México) es del orden de US\$ 130.000 millones. También habrá tomado conocimiento de que en 1996 América Latina recibió poco más de US\$ 30.800 millones de inversión directa, frente a solo US\$ 6.600 millones de 1990, o sea más de cuatro veces. Casi la mitad de los US\$ 30.800 millones tuvieron origen en Estados Unidos. Sin embargo, mientras Washington titubeaba en estrechar los vínculos comerciales, los europeos hicieron espléndidos negocios aprovechando la fiebre de privatizaciones que se desparramó desde México hasta la Argentina. Un fenómeno nuevo que sirve para estrechar vínculos es que, por primera vez en la historia de la frágil cooperación latinoamericana, los países de la región se animaron a invertir en otros países de la zona.

MERCOSUR

Hace dos años, MERCOSUR, el Mercado Común del Cono Sur, era un tenue destello en la pantalla del comercio en el hemisferio occidental. Los expertos no le daban importancia. Al contrario, el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (TLC), recién aprobado por el Congreso estadounidense, era considerado el vehículo para la liberalización del comercio en América Latina. Pero el TLC ya no está a la cabeza del movimiento liberalizador. El MERCOSUR lo sobrepasó y casi todos los países de la región quieren unirsele o forjar algún tipo de afiliación con el bloque. Estados Unidos no puede ignorarlo. «La expansión del MERCOSUR será un poderoso estímulo para que Estados Unidos trate de lograr acceso a las preferencias comerciales del bloque».

Brasil ve al MERCOSUR como una palanca contra Estados Unidos. El enfoque de Brasil es avanzar despacio, persiguiendo metas modestas de reducción de aranceles, permitiendo excepciones país por país, en vez de abarcar mucho y apretar poco. Aunque funcionarios brasileños lo niegan, Brasil también ha tenido éxito en detener el avance hacia un Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), un proceso liderado por Estados Unidos después de la Cumbre de las Américas en Miami en diciembre de 1994. Se establecieron 11 grupos de trabajo para definir áreas de convergencia y de diferencias en las políticas comerciales de la región.

Estados Unidos sigue siendo impotente para liderar cualquier tipo de integración comercial, ya que su gobierno no tiene autorización para negociar por la vía rápida un pacto regional, mucho menos el postergado acuerdo entre Chile y el TLC. Funcionarios estadounidenses tienen fe en que una vez que la voluntad política para negociar tratados comerciales llegue a la Casa Blanca, los países latinoamericanos se pelearán para concretar tratados con Estados Unidos. Sea así o no, por ahora subsiste alguna preocupación sobre si el MERCOSUR se está moviendo demasiado rápidamente. La política de permitir alegremente excepciones al proceso obliga a preguntarse si el MERCOSUR es en verdad el mejor modelo de integración comercial para la región. El éxito del MERCOSUR dependió en gran medida de la estabilidad económica brasileña lograda por el Plan Real. Si la estabilidad económica se erosiona en cualquiera de los dos principales países se apresurarán a proteger sus industrias.

Cuando el argentino Mario Von Muhlinen viajaba a Brasil en plan de negocios o de turista, solo tenía que mostrar su cédula de identidad para ingresar al país vecino. Pero ahora luego de haber sido nombrado por la empresa argentina Arcor director general de sus operaciones en Brasil y de convertirse en residente y obtener la respectiva visa de trabajo, el reingreso de Von Muhlinen a Brasil es mucho más complicado. Debe cargar con su pasaporte y mostrarlo en la aduana brasileña cada vez que regresa de un viaje, luego de esperar su turno en la fila rotulada «Extranjeros» del aeropuerto. Suena ilógico, pero así es el MERCOSUR. Para las personas que deben trasladarse a otro país del bloque, la burocracia es kafkiana. A diferencia de cómo funciona ya la Unión Europea, los ciudadanos de los países socios del MERCOSUR deben hacer las mismas filas, llenar los mismos formularios y pasar por las mismas ventanillas que las de cualquier otro país, obedeciendo legislaciones arcaicas.

Para los brasileños que han tenido que mudarse a Argentina, el panorama no pinta mejor: los trámites para radicarse en Argentina son engorrosos. Y ni se diga el vía crucis que implica abrir una cuenta bancaria. Para las empresas vivir el MERCOSUR tampoco es fácil. Las reglas contables, por ejemplo, son distintas en cada país. La contabilización de inventarios o los cambios en los balances para ajustarlos a alzas o bajas en el valor de las acciones de una empresa es diferente en todos los países miembros. Las auditorías son solo obligatorias en Argentina. Ante las dificultades de iniciar un trámite de residencia o la formación de una sociedad en el extranjero, muchos empresarios optan por contratar un testaferro, lo que resulta altamente riesgoso cuando se maneja el tema de utilidades, por ejemplo. La reciente entrada de Chile agregó otra lista de problemas para algunos empresarios brasileños y argentinos del sector agrícola, ya que les hubiese gustado una reducción arancelaria mucho más rápida con ese país, que en algunos casos demorará dieciocho años. La lista es interminable. No obstante, tanto ganadores

como perdedores confían en que a la larga el MERCOSUR dará sus frutos y las ventajas llegaran hasta los bolsillos de los más de 200 millones de consumidores.

Perú y la Competitividad

Ya conociendo el panorama internacional para el Perú, es importante determinar como las empresas peruanas o Perú como nación pueda ser competitivo internacionalmente, ante la era global de enfrentamientos entre bloques que les permita tener una mejor capacidad de negociación, la pregunta sería, ¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones? Para responder, debemos entender que: la prosperidad nacional se crea, no se hereda. No surge de los dones naturales de un país, del conjunto de su mano de obra, de sus tipos de interés o del valor de su moneda, como afirma con insistencia la economía clásica.

La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas logran ventaja frente a los mejores competidores del mundo a causa de la presión y el reto, se benefician de tener fuertes rivales nacionales, proveedores agresivos radicados en el país y clientes nacionales exigentes. Según el modo de pensar imperante, los costos de la mano de obra, los tipos de interés, los tipos de cambio y las economías de escala son los determinantes más potentes de la competitividad. En las empresas las palabras del día son fusión, alianza, asociaciones estratégicas, colaboración y globalización supranacional. En todo el mundo, las empresas que han logrado el liderazgo internacional emplean estrategias que difieren entre sí en todos los aspectos. Pero aunque cada empresa triunfadora emplea su propia estrategia, su modo fundamental de operar -el carácter y trayectoria de todas las empresas que tienen éxito- es fundamentalmente el mismo. Las empresas logran ventaja competitiva mediante actos de innovación. Enfocan la innovación en su sentido más amplio, que incluye tanto las nuevas tecnologías como los nuevos modos de hacer las cosas. Algunas innovaciones crean ventaja competitiva percibiendo una oportunidad de mercado totalmente nueva o sirviendo a un sector del mercado del que otros han hecho caso omiso. Cuando los competidores responden con lentitud, tal innovación proporciona ventaja competitiva. En los mercados, internacionales, las innovaciones que proporcionan ventaja competitiva prevén las necesidades tanto nacionales como extranjeras. Con pocas excepciones, la innovación es el resultado de un esfuerzo poco habitual. La empresa que pone en práctica con éxito un modo de competir nuevo o mejor lo impulsa y pone en práctica con obstinada determinación, a menudo superando duras críticas y grandes obstáculos. En realidad, para tener éxito, la innovación suele requerir decisión, necesidad e incluso adversidad. El temor de perder resulta a menudo más poderoso que la esperanza de ganar. En resumidas cuentas, el único modo de mantener una ventaja competitiva es mejorarla: pasar a tipos más

perfeccionados. Las empresas deben adoptar un enfoque estratégico global. Deben vender su producto en el mundo entero, con su propia marca, a través de canales internacionales de comercialización que ellas controlen. Un enfoque verdaderamente mundial puede requerir incluso que la empresa sitúe las instalaciones de producción o de Investigación & Desarrollo en otras naciones para sacar provecho de unos salarios más bajos, ganar o mejorar el acceso al mercado o aprovecharse de la tecnología extranjera. En segundo lugar, crear ventajas más mantenibles significa a menudo que una empresa debe dejar obsoleta su ventaja existente, incluso cuando siga siendo una ventaja. Las empresas que triunfan tienden a desarrollar una predisposición hacia todo lo que es predecible y estable. Trabajan para defender lo que tienen. El cambio es moderado por el temor de que hay mucho que perder.

¿Por qué determinadas empresas radicadas en ciertas naciones son capaces de una innovación realizada coherentemente? ¿Por qué perciben implacablemente las mejoras, buscando una fuente cada vez más perfeccionada de ventaja competitiva? ¿Por qué son capaces de superar las barreras sustanciales que se oponen al cambio y a la innovación que con tanta frecuencia acompañan al éxito?. La respuesta se halla en cuatro atributos amplios de una nación, atributos que individualmente y como sistema constituyen el póquer de la ventaja nacional, el campo de juego que cada nación establece y gestiona para sus industrias:

- 1.- Condiciones de los factores. La situación de la nación en cuanto a los factores de producción, tales como la mano de obra especializada o la infraestructura, necesarios para competir en un sector determinado.
- 2.- Condiciones de la demanda. La naturaleza de la demanda del mercado interior para el producto o servicio del sector en cuestión.
- 3.- Sectores afines y auxiliares. La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y otros afines que sean internacionalmente competitivos.
- 4.- Estrategia, estructura y competencia de la empresa. Las condiciones en la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna.

Cada uno de estos cuatro atributos define una carta del póquer de la ventaja nacional, el efecto de una carta suele depender de cuales son las otras. Pero las cartas del póquer, son también autorreforzadoras: constituyen un sistema. Dos elementos, la rivalidad interior y la concentración geográfica, tiene especialmente gran poder para transformar el póquer en un sistema: la rivalidad interior, porque promueve mejoras en todos los otros determinantes, y la concentración geográfica, porque eleva y magnifica la interacción de las cuatro cartas, influencias, separadas. Otro efecto de la naturaleza sistémica del póquer es

que las naciones rara vez disponen de un solo sector competitivo, además, el póquer crea una situación que promueve racimos de sectores competitivos. Los sectores competitivos no están dispersos en desorden en toda economía, sino que suelen estar eslabonados a través de relaciones verticales (comprador-vendedor) u horizontales (clientes, tecnología o canales comunes). Dichos racimos no suelen estar tampoco dispersos físicamente, tienden a concentrarse geográficamente. Una vez que se forma un racimo, la totalidad del grupo de sectores e industrias se auxilia mutuamente. Las ventajas fluyen hacia delante, hacia atrás y horizontalmente. El racimo se convierte en un vehículo para mantener la diversidad y superar el enfoque hacia dentro, la inercia, la flexibilidad y los arreglos entre rivales que retrasan o bloquean la mejora competitiva y la entrada de nuevos competidores. En el constante debate sobre la competitividad de las naciones, ningún tema engendra más discusiones o crea menos comprensión que la misión del gobierno.

Muchos consideran al gobierno como esencial para ayudar o apoyar a la industria, estableciendo muchas políticas para contribuir directamente a la actuación competitiva de los sectores que son estratégicos o que son fijados como objetivo. Otros aceptan la opinión del «mercado libre» en el sentido de que el funcionamiento de la economía debe dejarse a la actuación de la mano invisible. Ambas opiniones son incorrectas. Una y otra, seguidas hasta su resultado lógico, originarían la erosión permanente de las posibilidades competitivas de un país. El papel correcto del gobierno es el de catalizador y estimulador. El gobierno no puede crear sectores competitivos: sólo pueden hacerlo las empresas. El gobierno desempeña un papel que es intrínsecamente parcial, que sólo tiene éxito cuando se trabaja en tándem en condiciones subyacentes favorables en el sistema de póquer. A menudo se tarda más de un decenio en lograr que un sector cree ventaja competitiva, el proceso entraña la prolongada mejora de las destrezas humanas, la inversión en productos y procesos, la creación de racimos de empresas y la penetración en los mercados extranjeros. Pero, en política, un decenio es una eternidad. Por consiguiente, la mayoría de los gobiernos favorecen las políticas que ofrecen ventajas que se perciben fácilmente a corto plazo. Hay algunos principios sencillos, básicos, que los gobiernos deben adoptar para desempeñar el apropiado papel de apoyo a la competitividad nacional: alentar el cambio, promover la rivalidad interior, estimular la innovación. Algunos de los enfoques específicos de política para orientar a las naciones que buscan lograr ventaja competitiva son los siguientes :

- 1.- Centrarse en la creación de factores especializados.
- 2.- Evitar intervenir en los mercados de factores y de dinero.
- 3.- Imponer estrictas normas sobre los productos, la seguridad y ambientales.
- 4.- Limitar claramente la cooperación directa entre sectores rivales.

- 5.- Promover objetivos que originen una inversión continuada.
- 6.- Desregular la competencia.
- 7.- Imponer fuertes políticas antimonopolio interiores.
- 8.- Rechazar el comercio pactado.

CONCLUSIONES

Solamente las propias empresas pueden lograr y mantener la ventaja competitiva. En particular, han de reconocer el papel esencial de la innovación y la incómoda verdad de que la innovación surge de la presión y del reto. Hace falta capacidad de liderazgo para reconocer las rutas de escape demasiado fáciles que parecen ofrecer un camino hacia la ventaja competitiva, pero que realmente son atajos que conducen al fracaso. La ventaja competitiva surge del liderazgo que saca provecho y amplía las fuerzas del póquer para promover la innovación y la mejora. He aquí unas cuantas clases de política de empresa que sustentaran dicho esfuerzo :

- 1.- Crear presiones para la innovación.
- 2.- Buscar los competidores más capaces como motivadores.
- 3.- Establecer sistemas de alarma temprana.
- 4.- Mejorar el póquer nacional.
- 5.- Recibir con satisfacción la rivalidad nacional.
- 6.- Mundializar para aprovechar las ventajas selectivas de otras naciones.
- 7.- Utilizar las alianzas sólo selectivamente.
- 8.- Situar la base nacional para facilitar la ventaja competitiva.

Son muchas las empresas y altos directivos que tienen una percepción errónea de la naturaleza de la competencia y de la tarea que tiene ante sí, pues se centran en mejorar los resultados financieros, en solicitar ayuda al gobierno, en buscar estabilidad y en reducir el riesgo a través de alianzas y fusiones. Las realidades competitivas actuales exigen liderazgo. Los líderes creen en el cambio, activan sus organizaciones para innovar continuamente, reconocen la importancia de su propio país como parte integrante de su éxito competitivo y trabajan para mejorarlo. Y lo que es más importante, los líderes reconocen la necesidad de trabajar con cierta presión y desafío.

* Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Particular Ricardo Palma. Egresado de la Maestría de Marketing y Gestión Empresarial de la UNMSM. Egresado del Doctorado en Educación - UNMSM. Postgrado de Derecho Aeroespacial-UNMSM. Asesor y Consultor de Empresas. Capacitador Empresarial. Docente de la UNMSM y Universidad San Ignacio de Loyola.