



Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social
Naciones Unidas/CEPAL-Consejo Regional de Planificación

Latin American and Caribbean Institute for Economic and Social Planning
United Nations/ECLAC-Regional Council for Planning

ILPES

Institut Latino-Américain et des Caraïbes de Planification Economique et Sociale
Nations Unies/CEPALC-Conseil Regional de Planification

DIRECCION DE POLITICAS Y PLANIFICACION REGIONALES



**Distr.
GENERAL**

**LC/IP/G.94
30 de enero de 1996**

ORIGINAL: ESPAÑOL

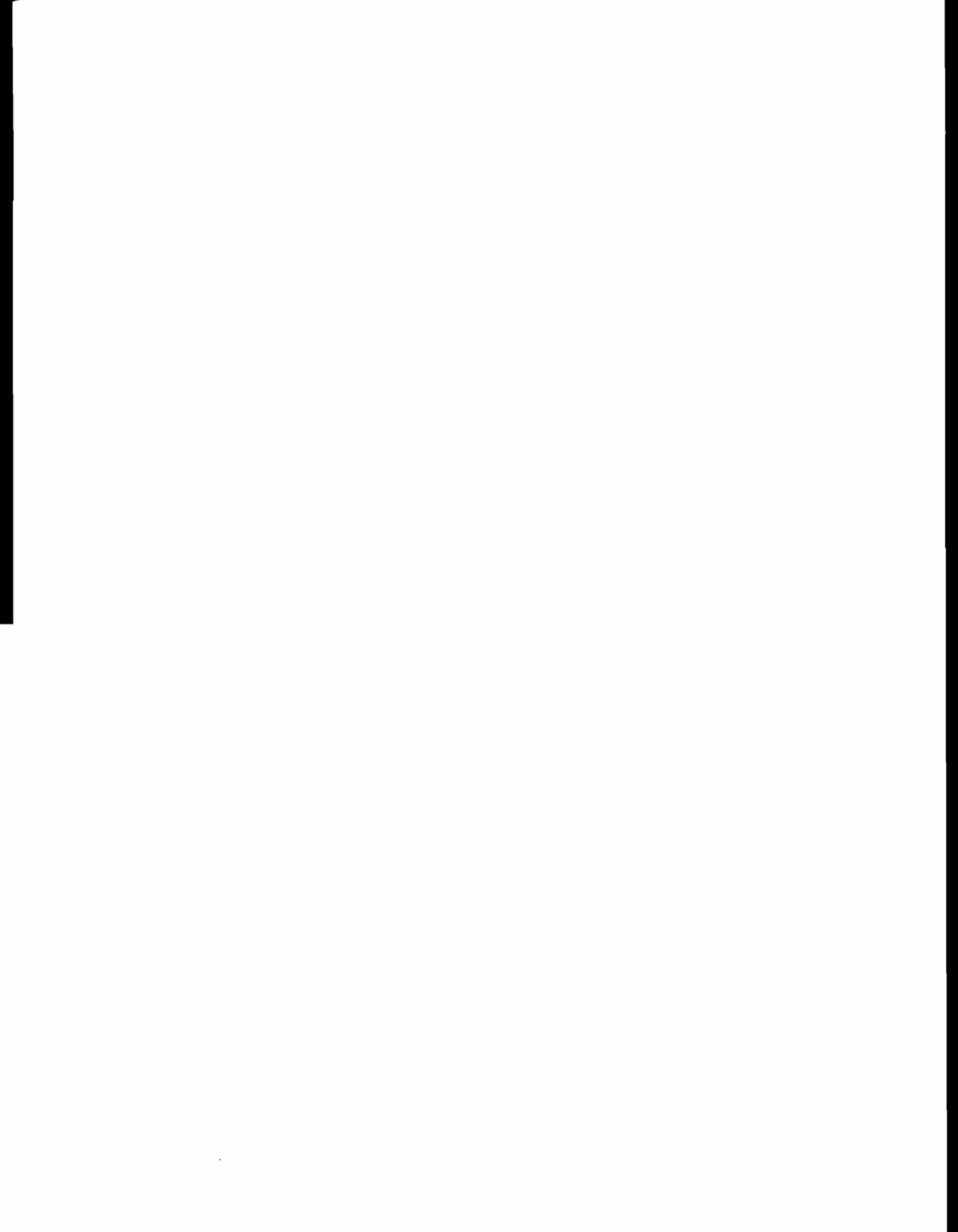
**EL AMBIENTE COMPETITIVO DE LA REGION AREQUIPA:
UNA VISION PANORAMICA**

Camilo Pacheco Quiñones */

Documento 96/16

Serie Investigación

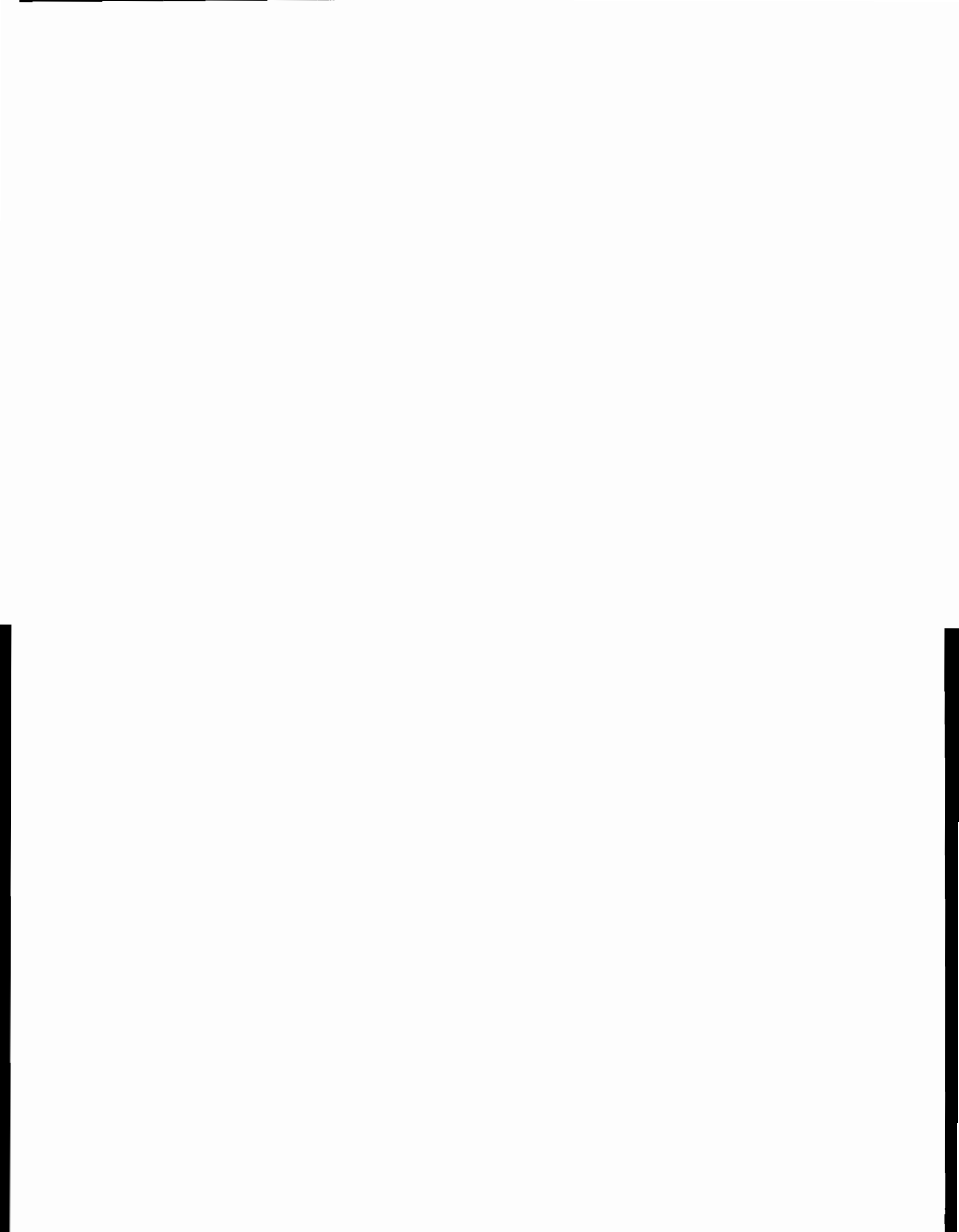
***/ El autor es profesor de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú. Diplomado en Gestión del Desarrollo Regional del LIDER-92, realizado en Santiago de Chile. Las opiniones expresadas en este documento, el cual no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la Organización.**



INDICE

	<u>Página</u>
RESUMEN	v
SUMARY	vi
1.- Generalidades	
1.1 ¿Qué es competitividad?	1
1.2 ¿Qué importancia tienen los estudios sobre las ventajas competitivas de las regiones?	1
2.- La herramienta de análisis del estudio de competitividad	1
2.1 ¿Cuál es a herramienta de análisis del estudio?	1
a) Condiciones de los factores	1
b) Condición de la demanda	2
c) Sectores de soporte y apoyo	3
d) Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa	3
e) El diamante como sistema	3
f) El papel del gobierno	3
3.- Localización geográfica y magnitudes económicas de la Región de Arequipa	4
3.1 ¿Dónde está localizada geográficamente la Región Arequipa?	4
3.2 ¿Qué signos de evaluación ha venido presentando la economía regional?	5
3.3 ¿Cuál es el nuevo entorno económico de la Región Arequipa?	7
4.- Trayectoria histórica de las ventajas competitivas Región Arequipa?	7
4.1 ¿Cómo era el ambiente competitivo a principios del siglo XX?	7
4.2 ¿Cómo era el ambiente competitivo durante las décadas del 60 y 70?	9
5.- El actual ambiente competitivo de la Región Arequipa	11
5.1 ¿Qué características tiene el actual "diamante" competitivo de Arequipa?	11
5.2 ¿Qué características tiene la "huella digital" económica?	13
5.3 ¿Qué refleja el ambiente competitivo de Arequipa?	15
6.- Desafíos para la prosperidad de la Región Arequipa	16
6.1 ¿Cuáles son los desafíos?	16
6.2 ¿Qué lecciones podemos recoger de otras economías?	18
6.3 ¿Qué hacer para desarrollar las ventajas competitivas de Arequipa?	20
Bibliografía	21

2017



RESUMEN

En los últimos años, la competitividad en el plano nacional y sectorial, ha sido una preocupación constante del Gobierno de Perú, y de empresarios y académicos del país, expresada en diferentes foros, conferencias, seminarios. Sin embargo, la competitividad regional no ha despertado mayor interés. Una de las excepciones a esa tendencia es el reciente estudio titulado "Construyendo las ventajas competitivas de la región de Arequipa", elaborado por la empresa consultora norteamericana Monitor Company, con el auspicio del Gobierno de Perú por intermedio del Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales y la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa.

El estudio se basa en la teoría desarrollada por Michael Porter, profesor de la Universidad de Harvard, en su libro "La ventaja competitiva de las naciones", en el que explica la competitividad a partir de un nuevo paradigma. Porter otorga una gran importancia al ámbito territorial local y regional, en el que las empresas adoptan decisiones estratégicas, y a las condiciones socioeconómicas de ese medio.

El propósito del presente artículo es presentar una síntesis de algunas de las principales conclusiones del estudio, sobre todas las relacionadas con el ambiente competitivo de Arequipa, a través del método de preguntas y respuestas.

SUMMARY

In recent years, Peru's competitiveness on the national and sectoral levels has been an ongoing concern of the Peruvian Government and of the country's business and academic communities, as expressed in various forums, conferences and seminars. Nevertheless, competitiveness on the regional level has aroused little interest. An exception to this state of affairs is the recent study entitled "Building the competitive advantages of the Arequipa region" prepared by the Monitor Company, a United States consulting firm, under the auspices of the Government of Peru (through the Ministry for Industry, Tourism, Integration and International Trade Negotiations) and the Arequipa Chamber of Trade and Industry.

The study is based on the theory developed by Harvard University professor Michael Porter in his book entitled "The Competitive Advantage of Nations", in which he makes use of a new paradigm to discuss competitiveness. Porter attaches great importance to the local and regional environment in which companies make strategic decisions and to the socio-economic conditions found in this setting.

The present article makes use of the question-and-answer method to present a summary of some of the study's main conclusions, especially those relating to the competitive environment of Arequipa.

1.- Generalidades

1.1. ¿Qué es competitividad?

Este es un concepto más estudiado desde siempre y muy controvertidos. Ha surgido como un tema vital en todas naciones y regiones (subnacionales), tanto para las empresas como para los gobiernos.

Desde la óptica de Michael Porter, la competitividad no debe entenderse solamente como niveles de tipo de cambio subvaluados, balanza comercial superavitaria, incentivos fiscales, bajas tasas de inflación. Competitividad es, más bien, la productividad con la que los recursos (humanos, de capital y de bienes físicos) son desplegados.

1.2. ¿Qué importancia tienen los estudios sobre las ventajas competitivas de las regiones?

El carácter regional de la competitividad de uno de los principales soportes de la teoría de las ventajas competitivas. En efecto, M. Porter señala "si uno mira el mapa de Estados Unidos y busca áreas de firmas e industrias verdaderamente competitivas internacionales, uno ve algo muy llamativo en América que, en realidad se aplica a todos los países del mundo. Y eso es que el éxito de la competitividad es localizado. No se extiende a través de la nación. Las compañías de clase mundial y sus clientes y proveedores son muchas veces concentrados en un área muy reducida geográficamente, virtualmente todas las alfombras en los Estados Unidos son producidos en un pueblo de Georgia, por ejemplo, los muebles de oficina vienen casi exclusivamente de Michigan; los farmacéuticos vienen de New Jersey; los computadores personales de California". Este proceso, a pesar de la creciente mundialización de la economía, en lugar de disolverse tiende por el contrario a verse reforzado. Por ello, esa revalorización del entorno territorial como factor estratégico, es esencial en el proceso de comprender como se construye y sostiene la ventaja competitiva al nivel nacional.

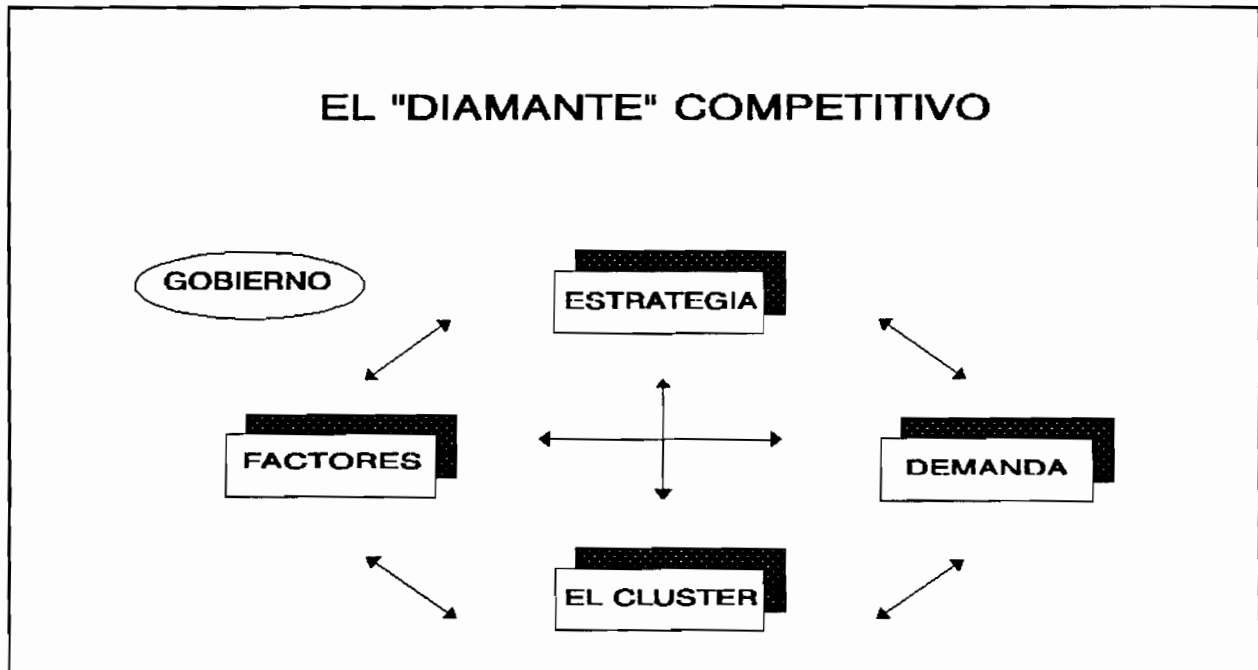
2.- La herramienta de análisis del estudio de competitividad

2.1 ¿Cuál es la herramienta de análisis del estudio de Monitor?

Para el análisis de la competitividad se utilizó el esquema del "diamante" propuesto por el profesor Michael Porter. Esta herramienta permite realizar diagnósticos, identificar problemas y plantear posibles soluciones. Según Porter, las ventajas competitivas de las naciones (regiones) depende de cuatro factores que integran el entorno en el cual compiten las empresas locales: las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, los

sectores afines y los de soporte, así como de la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Estos factores son representados gráficamente por Porter mediante el llamado "diamante" (Gráfico N°1), indicando que las naciones tienen más probabilidades de éxito en sectores o segmentos de sectores en los cuales este "diamante" sea más favorable.

Gráfico N° 1



a) Condición de los Factores

La competitividad tienen como inputs básicos a los factores de producción, que pueden agruparse en categorías, como los recursos humanos, físicos, de conocimiento, de capital y de infraestructura. Hay que tener en cuenta que los factores básicos, tales como la fuente local de materia prima o el conjunto de la mano de obra no calificada, no representan una ventaja para sectores de conocimiento-intensivo. Los factores más valiosos son los que están dotados de alta especialización. Estos factores especializados son escasos, porque para los competidores extranjeros no son fáciles de lograr su imitación.

b) Condiciones de la demanda

Porter indica que la calidad de la demanda es más importante que la cantidad a la hora de determinar la ventaja competitiva. Tres son los atributos especialmente significativos: en primer lugar, su composición, puesto que, por ejemplo, si los clientes son exigentes para los productos que adquieren, promueven a las

empresas locales para que logren altos niveles de calidad. En segundo lugar, su magnitud y las pautas de crecimiento, ya que, aunque las empresas exporten poco inicialmente, un importante mercado interno es una gran ventaja si impulsa el dinamismo y la inversión. Finalmente, en tercer lugar, los mecanismos a través de los cuales se transfieren las preferencias locales al mercado externo.

c) Sectores de soporte y apoyo

Los proveedores competitivos y con base local, de maquinaria, de servicios e insumos especializados, propenden a los procesos de innovación, de investigación y desarrollo, e inducen al nacimiento de nuevos sectores competitivos.

d) Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

La situación y entorno de una región y de sus sectores industriales tienen una importante influencia en la formación, dirección y estrategia de las empresas. Un entorno que motive a sus empresarios y directivos hacia la innovación, hace más factibles el fomento y el desarrollo de la competitividad. La rivalidad entre un grupo de empresas con base local anima a innovar y mejorar la competitividad de todo el sistema.

e) El "diamante" como sistema

Los cuatro factores del "diamante" funcionan como un sistema interconectado, cada uno de ellos dinamiza al resto, lo que encamina a la mejora y el cambio permanente en todo el sistema. Por esa interconexión, es casi imposible que una única empresa o industria competitiva pueda desarrollarse; más bien se generaliza un ambiente que conduce a la creación de grupos de empresas - "clusters" - que se apoyan entre sí. Estos clusters se ligan entre ellos a través de una compleja red de relaciones horizontales (clientes, tecnología, canales de distribución) y relaciones verticales (comprador y vendedor). La debilidad de cualquier factor dificulta el potencial competitivo del sector, región o nación.

f) El papel del gobierno

El rol de los gobiernos es influir en los cuatro determinantes de la competitividad, diseñando para tal efecto adecuados instrumentos de política, transmitiendo a la sociedad la necesidad de concentrar esfuerzos para lograr un alto nivel de vida y bienestar.

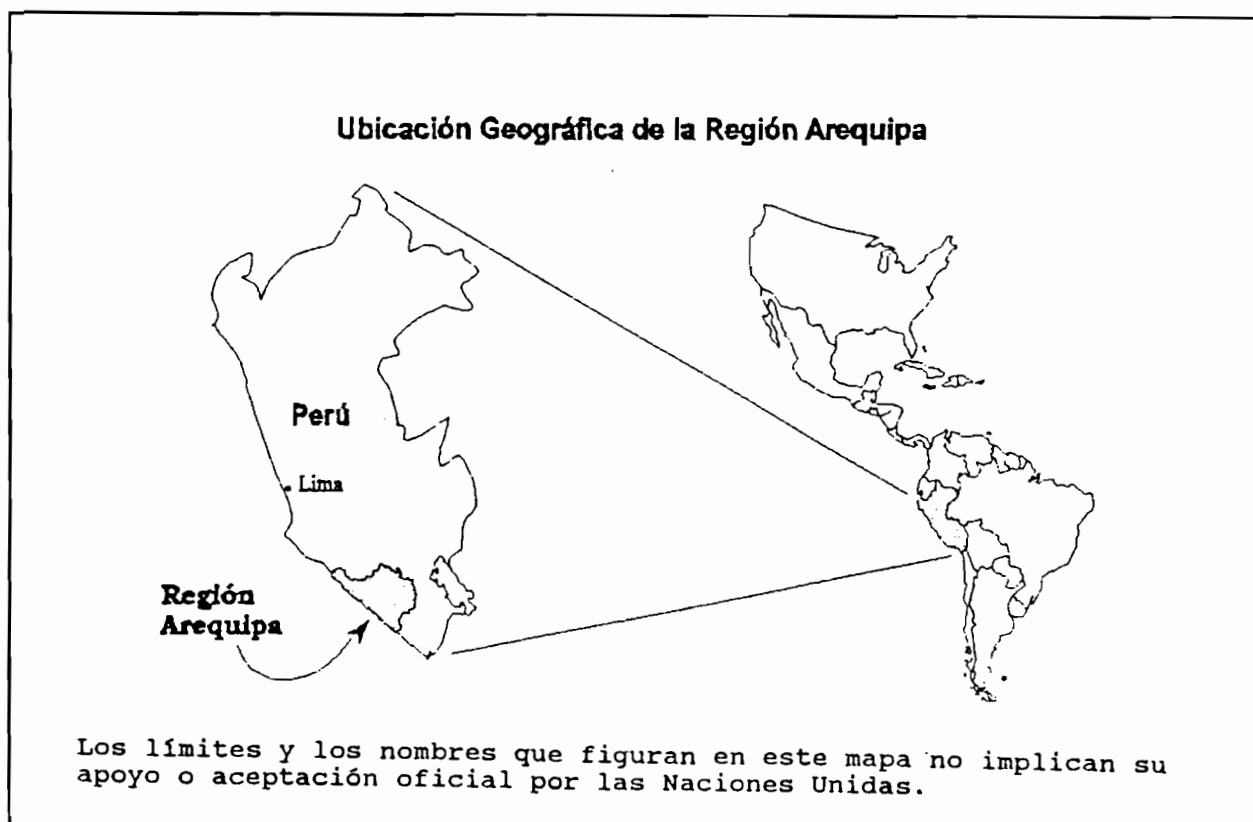
3.- Localización geográfica y magnitudes económicas de la región Arequipa

3.1 ¿Dónde está localizada la Región Arequipa?

La región Arequipa está situada en el sur del Perú, frente al Océano Pacífico (Figura N°2). Cuenta con una superficie de 63,445 Km², lo que representa el 4.9% del territorio peruano, siendo más extensa que algunos países (Bélgica, Holanda y Dinamarca). Está habitada por cerca de un millón de personas, de las cuales el 70% radica en la ciudad de Arequipa.

Con una larga tradición histórica y de liderazgo, Arequipa es la segunda ciudad de importancia del Estado peruano. Gracias a su estratégica localización geográfica se ha configurado como un importante centro comercial y de servicios, con un ámbito de influencia en todo el sur del país.

Mapa N° 1

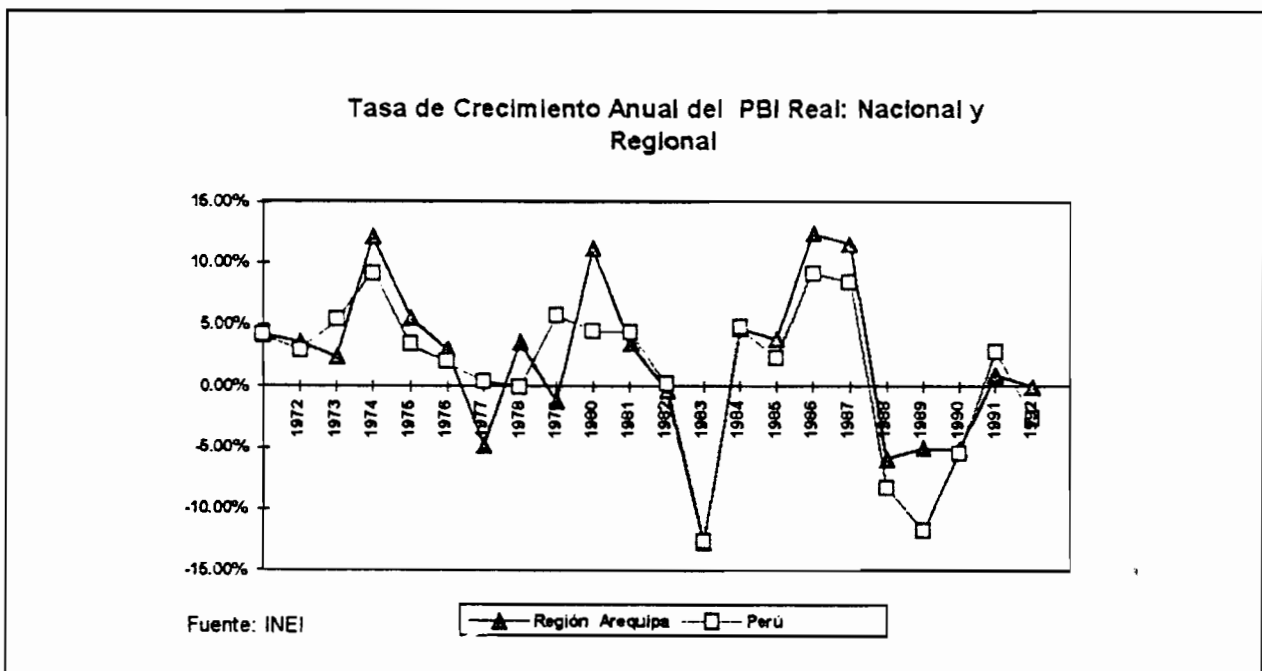


La ciudad, capital de la región, tiene un clima templado, en su mayor parte seco, la temperatura en promedio es de 23°C en la noche. El sol está presente prácticamente durante todos los días del año. Está a una altitud de 2,363 metros sobre el nivel del mar.

3.2 ¿Qué signos de evolución ha venido presentando la economía arequipeña?

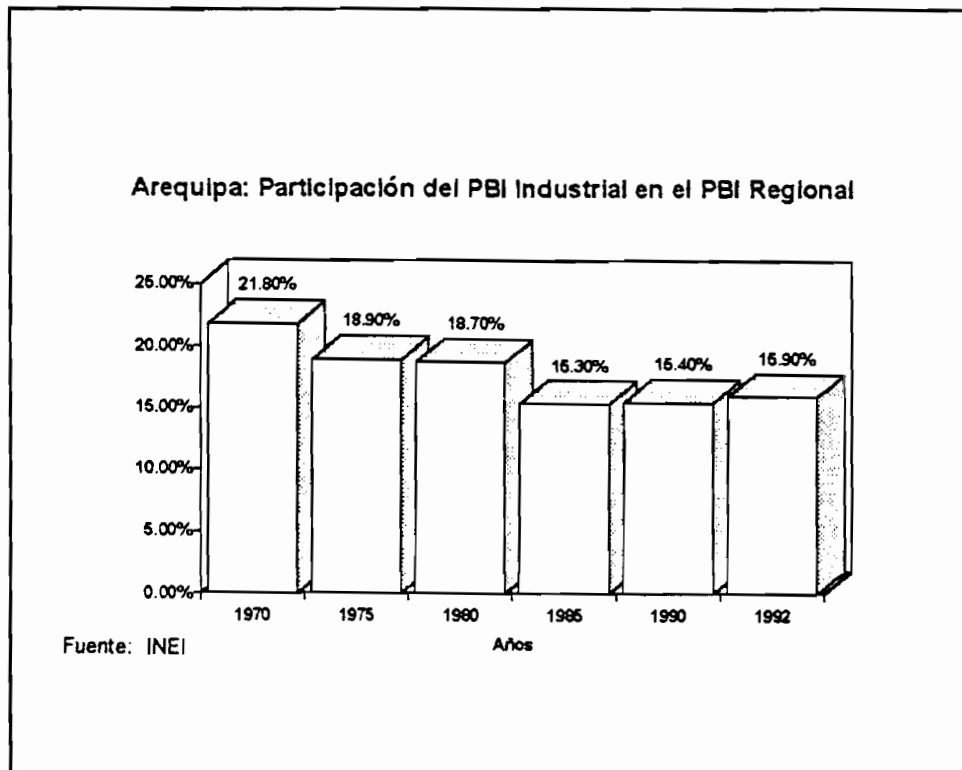
El comportamiento de la actividad económica de Arequipa resulta plenamente compatible con su entorno nacional. Las dos últimas décadas estuvieron marcadas por importantes fluctuaciones (debido a la crisis de la estrategia de desarrollo por sustitución de importaciones, las políticas de estabilización, las políticas industriales cada vez más centralistas del gobierno nacional, las estrategias empresariales desfasadas y, últimamente, el abrupto pero necesario proceso de liberalización del comercio exterior); aunque es claro que la economía arequipeña, en unos casos tuvo tasas de crecimientos mayores que el promedio nacional y, en otros, decreció menos (Gráfico N°2). Sin embargo, hay que tener en cuenta que el aporte de la región en el PBI global del país es poco significativo. No obstante ello, en el mismo periodo, el PBI per capita regional es superior al promedio nacional y uno de los más altos del país.

Gráfico N°2



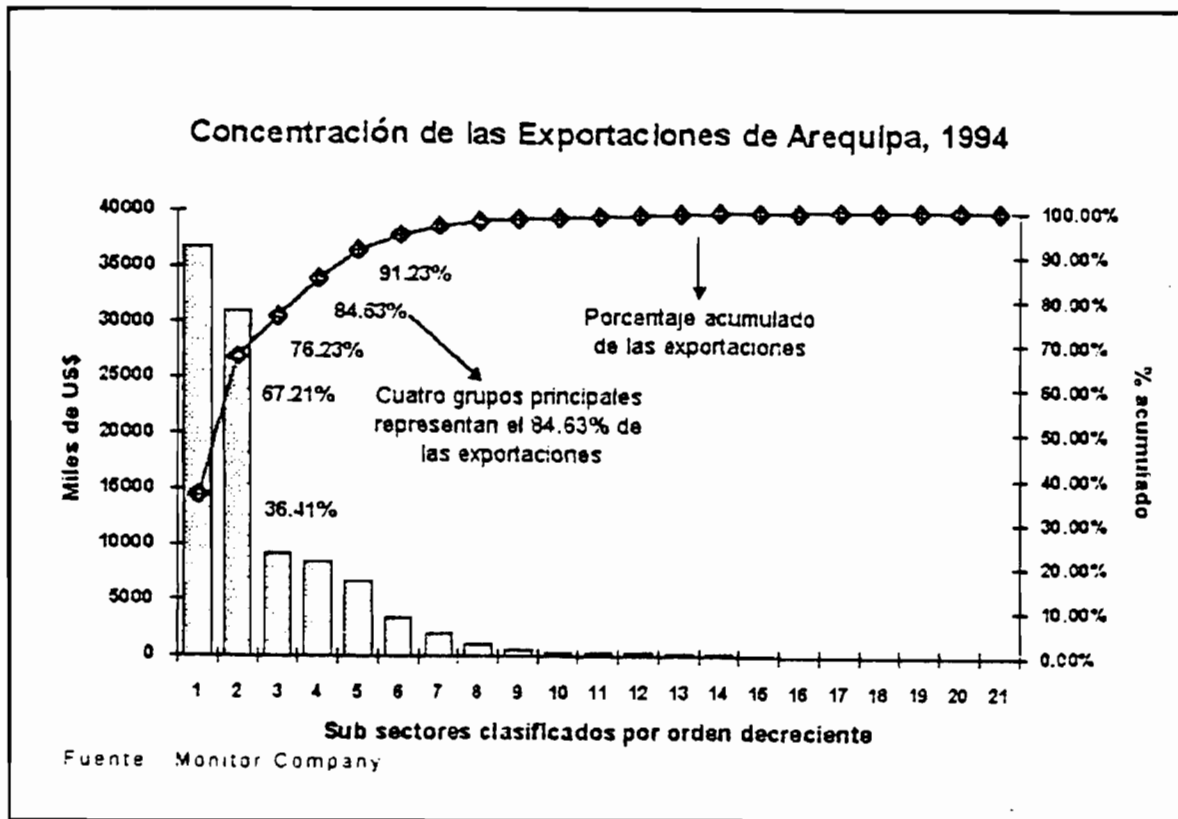
Un hecho que sí resulta preocupante es el deterioro del grado de industrialización de Arequipa. Este proceso se inicia, de forma paulatina pero notoria, a partir de los inicios de los años setenta. Así, la producción industrial manufacturera en el período 1970-1992, tiene una pérdida de peso relativo en el conjunto de la economía regional (Gráfico N°3). Entre los principales factores que habrían incidido en este resultado desfavorable tenemos a los siguientes: la crisis económicas generalizada del país; la existencia de una estructura productiva rígida y sesgada hacia pocas ramas, basadas en recursos naturales y ventajas en factores básicos; la excesiva dependencia de insumos importados y tecnología extranjera, especialmente durante las décadas del 60 y 70.

Gráfico N°3



Por otro lado, el análisis de la distribución sectorial de las exportaciones arequipeñas pone de relieve como, la mayor concentración de exportaciones se da en base a muy pocos sectores. En efecto, cuatro sectores (textil, minería, confección y agropecuario) representan el 84.63% del total de las exportaciones, que provienen mayoritariamente de actividades económicas tradicionales y con alto componente de los recursos naturales (Gráfico N°4).

Gráfico N° 4



3.3 ¿Cuál es el nuevo entorno económico de la Región Arequipa?

A partir de 1990, en el Perú se aplica un modelo económico radicalmente opuesto al que se vino instaurando hasta entonces. La liberalización comercial y financiera, así como a la inversión directa extranjera, la privatización de las empresas públicas, la reducción del tamaño del Estado, la flexibilización del mercado laboral, entre otras medidas económicas, representan en su conjunto una profunda reforma estructural.

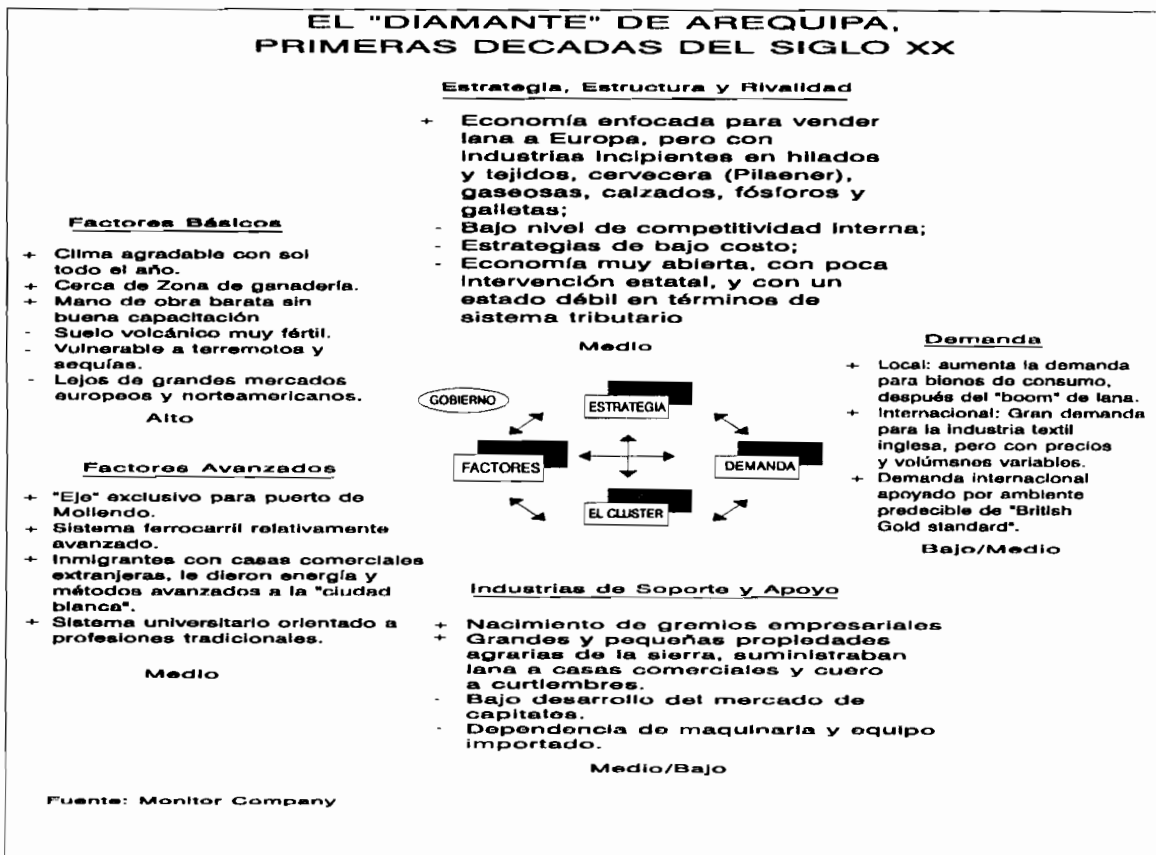
El modelo económico tiene como objetivo central la promoción de la competencia para la asignación eficiente de los recursos. Este marco macroeconómico, más las presiones derivadas de las nuevas tendencias tecnológicas, comerciales y financieras que vienen caracterizando a la economía mundial, es el nuevo entorno de la Región Arequipa; que presenta riesgos y oportunidades para la región; oportunidades si es que se moderniza, cambia de óptica tradicional, opera con eficiencia y desarrolla ventajas competitivas.

4. Trayectoria histórica de las ventajas competitivas de la Región Arequipa

4.1 ¿Cómo era el ambiente competitivo a principios del siglo XX?

Hacia principios del presente siglo, Arequipa había desarrollado una importante actividad comercial e industrial. Los principales productos de la incipiente industria manufacturera eran de consumo no duradero. En comparación a otras regiones del país había logrado una notable prosperidad.

Gráfico N°5



El origen de los sectores competitivos de Arequipa se encontraba en cierta medida en sus factores básicos (Gráfico N°5): su estratégica localización geográfica, su excelente clima y sus tierras fértiles. Asimismo, los factores avanzados, para esa época, habían tenido un importante desarrollo, como la instalación del sistema ferroviario que unía el puerto de Mollendo con las principales ciudades del sur del país, la puesta en funcionamiento

de la primera empresa eléctrica y la incorporación de nuevos sistemas de producción que trajeron los inmigrantes extranjeros, especialmente ingleses.

Sin embargo, ese impulso de las condiciones de los factores quedó, en alguna medida, eclipsada por la débil demanda interna. Demanda que si bien había aumentado como efecto del "boom" de la exportación de algunos productos primarios (especialmente lana de oveja y alpaca para la industria textil inglesa), no era suficiente como para consolidar el desarrollo de las nuevas empresas.

Los sectores conexos y de apoyo (el "cluster") tenían un desarrollo medio/bajo. Solamente las empresas más importantes mantenían algunas redes con pequeños subcontratistas o proveedores. Las relaciones de cooperación interempresarial no era vigorosas, aunque había mejorado algo con la creación de la Cámara de Comercio.

La gestión de las empresas se caracterizaba por su pragmatismo. La mayoría de los empresarios exitosos estaban dirigidos por inmigrantes extranjeros o sus descendientes. Las empresas competían no sobre la base de la diferenciación, sino del costo. La falta de una importante rivalidad entre las empresas no propició la innovación.

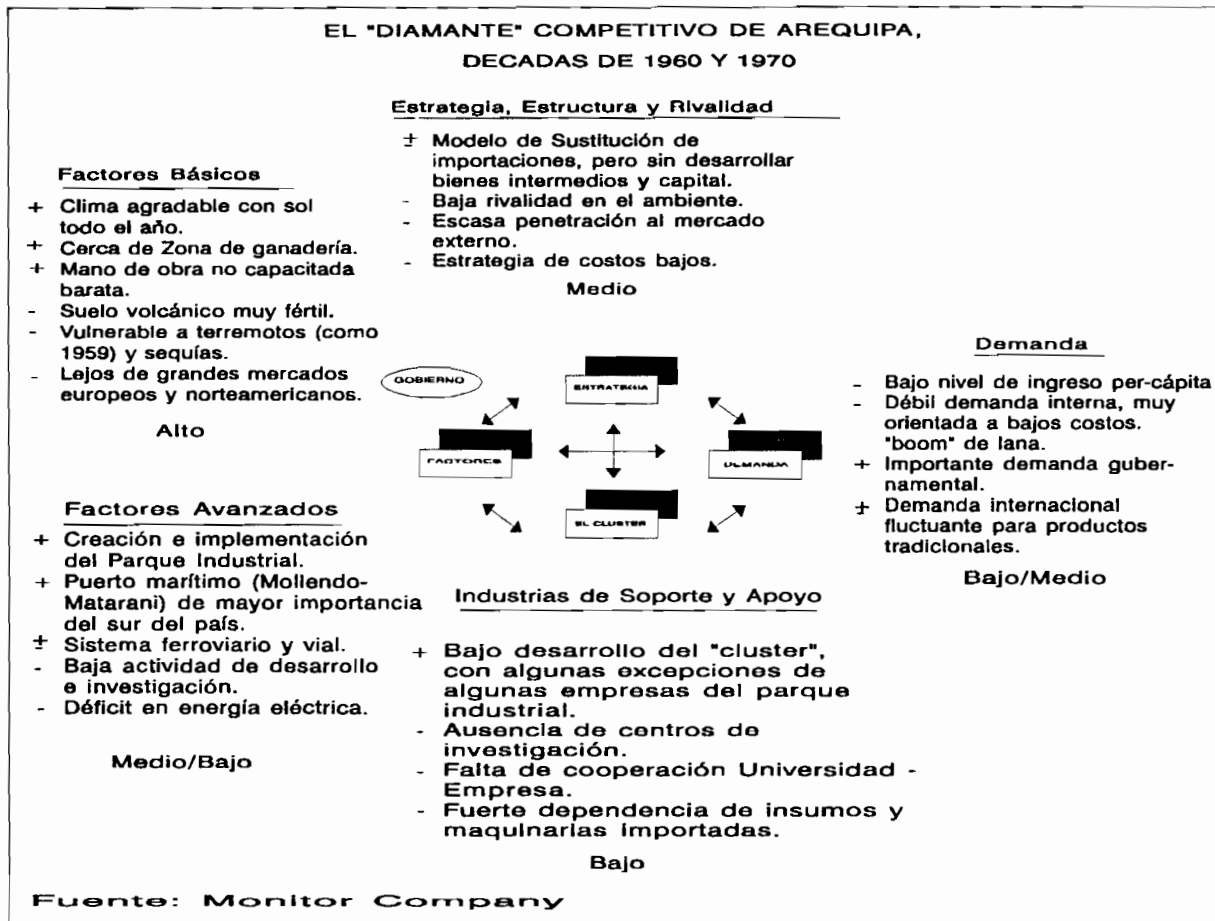
4.2 ¿Cómo era el ambiente competitivo durante las décadas del 60 y 70

Hacia principios de la década de los 60, el Perú había adoptado la estrategia de desarrollo por sustitución de importaciones, mediante la promulgación de importantes dispositivos legales de carácter nacional y posteriormente a través de incentivos de descentralización industrial.

Durante ese periodo y en una economía cerrada al exterior y con sectores protegidos y subsidiados, el gran estrategia de la economía era el gobierno nacional. Las decisiones empresariales dependían de las determinaciones del gobierno: los mecanismos de mercado no funcionaban.

En ese contexto, las condiciones de los factores básicos prácticamente no se cambiaron, seguían siendo casi las mismas de principios de siglo. En cambio, los factores avanzados tuvieron un desarrollo relativo: se instaló un importante parque industrial, se extendieron las telecomunicaciones y los servicios financieros, se crearon nuevas carreras técnicas y empresariales en las universidades locales. Pero, las actividades de investigación y desarrollo eran sumamente débiles, tanto en las universidades, como las instituciones gubernamentales o empresariales.

Gráfico N°6



El bajo ingreso per-cápita no permitió una importante expansión de la demanda interna. Las compras gubernamentales y la alta protección arancelaria a la industria nacional, más bien contribuyeron al desarrollo de algunos sectores, especialmente de bienes de consumo. Algunas empresas, como las textiles, se dirigieron a satisfacer fundamentalmente a la demanda de exportación.

En esos años, el "cluster" tuvo un bajo desarrollo, la excesiva intervención gubernamental de la economía distorsionó toda tendencia hacia la formación sólida de sectores conexos y de apoyo. La falta de aplicación de técnicas modernas de mercadeo y de posicionamiento, que no eran preocupación central de las empresas, no generó un sólido "cluster" de servicios orientados a satisfacer mercados exigentes.

Casi todas las empresas continuaron con estrategias basadas en la consecución de costos de producción bajos. La baja rivalidad interna entre las empresas era patente. No se desarrollaron nuevos mecanismos de cooperación.

Estas características del "diamante" estuvieron vigentes inclusive durante toda la década del 80, aunque con algunos matices, pero con un entorno macroeconómico más inestable y difícil.

5.- El actual ambiente competitivo de la Región Arequipa

5.1 ¿Qué características tiene el actual "diamante" competitivo de Arequipa?

El actual "diamante" competitivo (Gráfico N°7) evidencia que los factores básicos de Arequipa siguen siendo fuertes (su localización estratégica es aún favorable para su actividad empresarial, especialmente respecto al sur del país). Está dotada igualmente de tierras para cultivos de alta productividad. La industria textil es una de las más exitosas, debido al conocimiento de la tecnología de esta rama. Tiene un excelente clima y el costo de la mano de obra es relativamente bajo, al igual que el resto del país. Existen en la región dos universidades, donde se ofrecen diversas carreras profesionales, además hay institutos tecnológicos de formación media, algunos de ellos tienen programa de asistencia de organismos internacionales. Sin embargo, la infraestructura existente en la región se encuentra actualmente deteriorada. Las carreteras no se encuentran en estado óptimo, el ferrocarril recién se encuentra en proceso de reestructuración, después de varios años de crisis. El puerto marítimo, que es moderno comparativamente con el resto del país, tiene escaso movimiento debido al bajo volumen de exportaciones e importaciones. El sistema bancario existente no goza de autonomía, tiene una alta dependencia de su sede central (Lima). La oferta educativa, en muchos casos, no se adaptan a las nuevas necesidades del aparato productivo, que requiere incorporar mano de obra a un sistema de producción más complejo que el actualmente existente.

En lo que se refiere a las condiciones de la demanda, ésta se enfoca, fundamentalmente, hacia el mercado interno que evoluciona en relación directa con la coyuntura económica nacional. Dicha demanda no es sofisticada, aunque en los últimos años la exigencia del consumidor se ha incrementado ligeramente, debido entre otras razones a las campañas que efectúa la prensa especializada sobre la calidad de los productos. El ingreso de productos de contrabando viene afectando a la demanda de productos regionales, por la alta sensibilidad respecto a los precios. Un elemento positivo ligado a este factor es que, la demanda internacional de productos textiles en base a la lana de alpaca ha ido incrementándose sustancialmente. Asimismo, el turismo receptivo que es cada vez más creciente, viene tonificando la demanda hacia bienes y servicios regionales.

Gráfico N°7

EL "DIAMANTE" COMPETITIVO DE AREQUIPA, 1994

Estrategia, Estructura y Rivalidad

Factores Básicos

- + Localización geográfica.
- + Clima agradable.
- + Cerca de la zona de ganadería alpaca.
- + Mano de obra no capacitada barata.
- + Atractivos turísticos.
- + Gran zona de desierto con suelo potencialmente fértil.
- Vulnerable a terremotos y sequías.

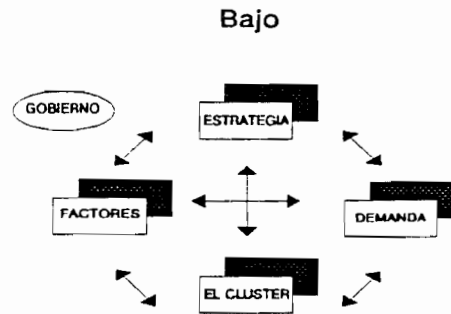
Alto/Medio

Factores Avanzados

- + Conocimiento de Alpaca
- + Dos universidades, pero con poca integración con el sector privado.
- + Ampliando Institutos técnicos, pero no son suficientes aún.
- + Un sistema de riesgo para agricultores, incluyendo el proyecto Majes.
- Problemas con la electricidad durante sequías.
- Red de transportes (vial, ferrocarril aeropuertos) mejorando pero falta mucho.
- Bancos locales sin autonomía o servicios sofisticados.

Bajo

- + Buen sentido cívico, orgullo en Arequipa, y tradición de líderes empresariales y políticos.
- Siguen fiándose de su acceso a materias primas en vez de desarrollar otras ventajas basadas en innovación y conocimiento de clientes, costos (tecnología), y su competencia.
- + Textiles han progresado más en hacerse más sofisticados. Las empresas grandes tenían poca competencia local, pero ahora están encontrando competencia a nivel nacional (i.e. cerveza, leche).
- Falta de una estrategia para el tipo deseado de inversión extranjera doméstica.
- Falta de diversificación y orientación exportadora en agricultura.



Industrias de Soporte y Apoyo

- + Proveedores adecuados en metalmecánica, piezas de repuestos sencillos, comida, equipo de oficina, servicios de transporte terrestre, cementos.
- Chacras pequeñas que son proveedores de lana de alpaca no son muy sofisticadas, no usan ingeniería genética y otras técnicas avanzadas.
- Falta de industrias que fabrican maquinaria y equipo de alta tecnología.

Bajo

Demanda

- + Internacional: en turismo el interés en el sur del Perú está creciendo.
- + La Alpaca tiene una buena reputación, pero es menos conocido que casimiro.
- Local: poca demanda por suéteres dado el clima caliente.
- Demanda para bienes de consumo muy sensible al precio, dado el bajo nivel de ingresos de la mayoría de la población.
- Alta demanda por productos de contrabando.

Bajo/Medio

Fuente: Monitor Company

El "cluster" (industria de soporte y apoyo) tiene un bajo desarrollo, no muestra una fuerte estructura de proveedores, en términos de calidad, cantidad y variedad de insumos. Existe una débil comunicación e interacción comprador-proveedor. Hay alta dependencia tecnológica de insumos y maquinarias importadas. Faltan empresas que elaboren maquinarias y equipos de alta tecnología. Un factor positivo es la existencia de ferias internacionales, que permiten eliminar trabas para el acceso de, por ejemplo, tecnologías de proceso.

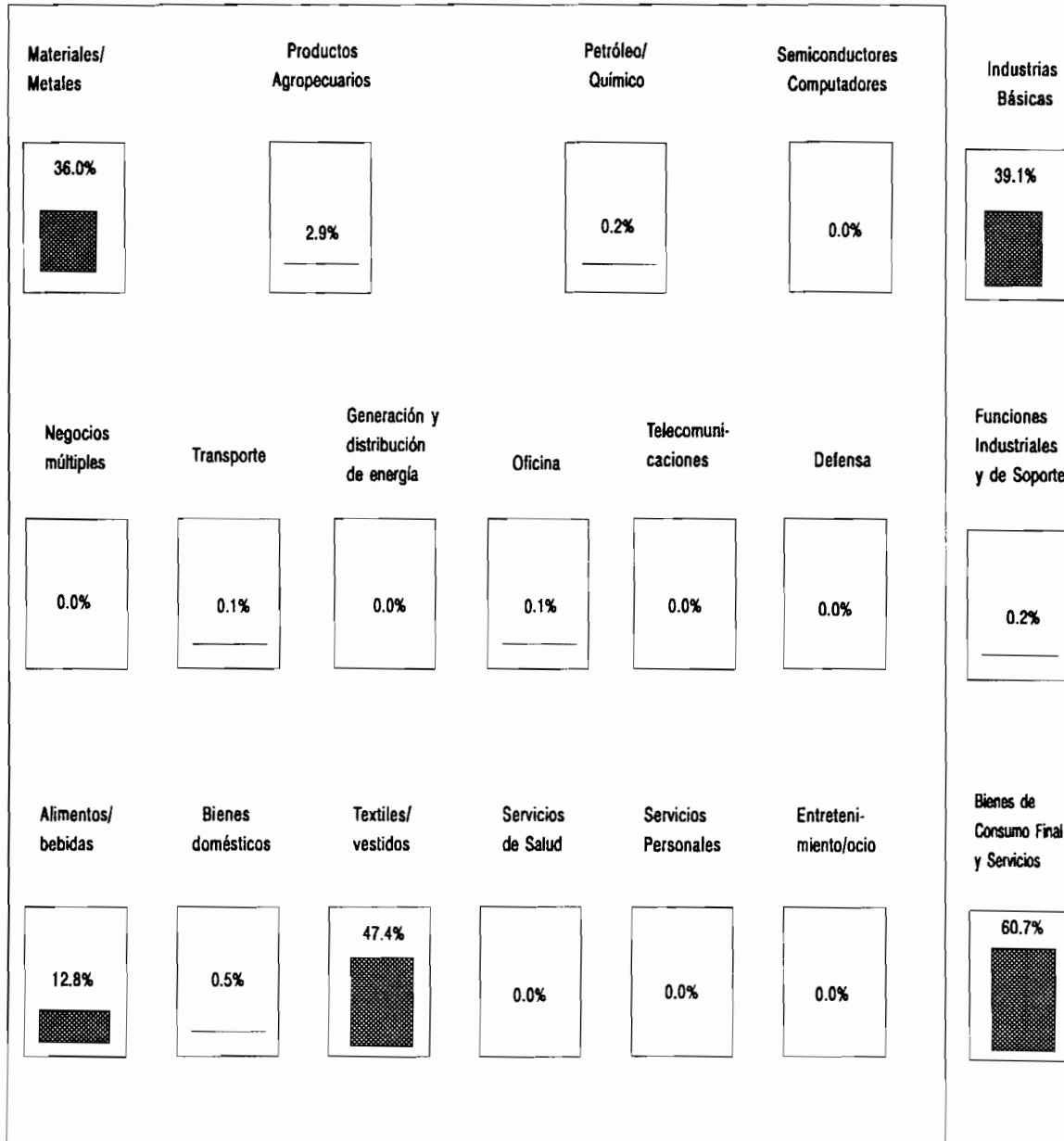
Las estrategias, estructuras y rivalidades de la mayoría de las empresas no contribuyen suficientemente a propiciar un adecuado ambiente competitivo, debido a que tienen una serie de deficiencias, como centralizar sus actividades en negocios tradicionales y no en desarrollar productos de alta tecnología. No se tiene una estrategia del tipo de inversión extranjera que se desea atraer hacia la región. La mayoría de las empresas no aplican modernas técnicas de marketing. No existe cooperación entre las grandes empresas y las PyMES. Existe una excesiva concentración geográfica de las empresas en la ciudad capital de la región. Sin embargo, la fuerte identidad regional de su población y su vocación hacia los negocios desde hace siglos, es un aspecto favorable para la competitividad. La apertura económica hacia el exterior, implementando desde 1990 por el gobierno nacional, está creando un ambiente competitivo favorable, pues ahora las empresas regionales no sólo compiten con empresas nacionales sino también extranjeras. La aparición de nuevos grupos empresariales dispuestos a competir con empresas extraregionales, es un aspecto que refuerza el diseño de nuevas estrategias empresariales.

5.2 ¿Qué características tiene la "huella digital" económica de Arequipa?

La "huella digital" económica de Arequipa (Gráfico N°8), elaborada en base a la composición porcentual de las exportaciones por "cluster" agregado, muestra claramente el predominio del sector de las industrias de bienes de consumo final y servicios (fila inferior), seguido por las de industrias básicas (fila superior). Sin embargo, el sector de las industrias de soporte y apoyo (fila central, que es el que mejor cataliza las innovaciones y produce bienes complejos), tiene una participación prácticamente nula. De allí, entonces puede deducirse que, la falta de desarrollo de éste sector, sea uno de los elementos influyentes para que el crecimiento económico de Arequipa fuera débil y poco sostenible.

Hay que añadir a lo anterior que, Arequipa tiene una baja posición competitiva internacional, entre otras razones por: la falta de conocimiento del mercado externo y el débil cultivo del marketing, que la sitúan en una condición desfavorable. Tal vez, la excepción sea la industria textil (en base a la fibra de alpaca); en los últimos años esta industria ha tenido una importante penetración en los mercados internacionales, viene adecuando su oferta a la nueva demanda externa y planeando estrategias cuyo eje central es mejorar la calidad de sus productos.

LA HUELLA DIGITAL ECONOMICA DE AREQUIPA: 1994
 Participación de las exportaciones arequipeñas según Sectores

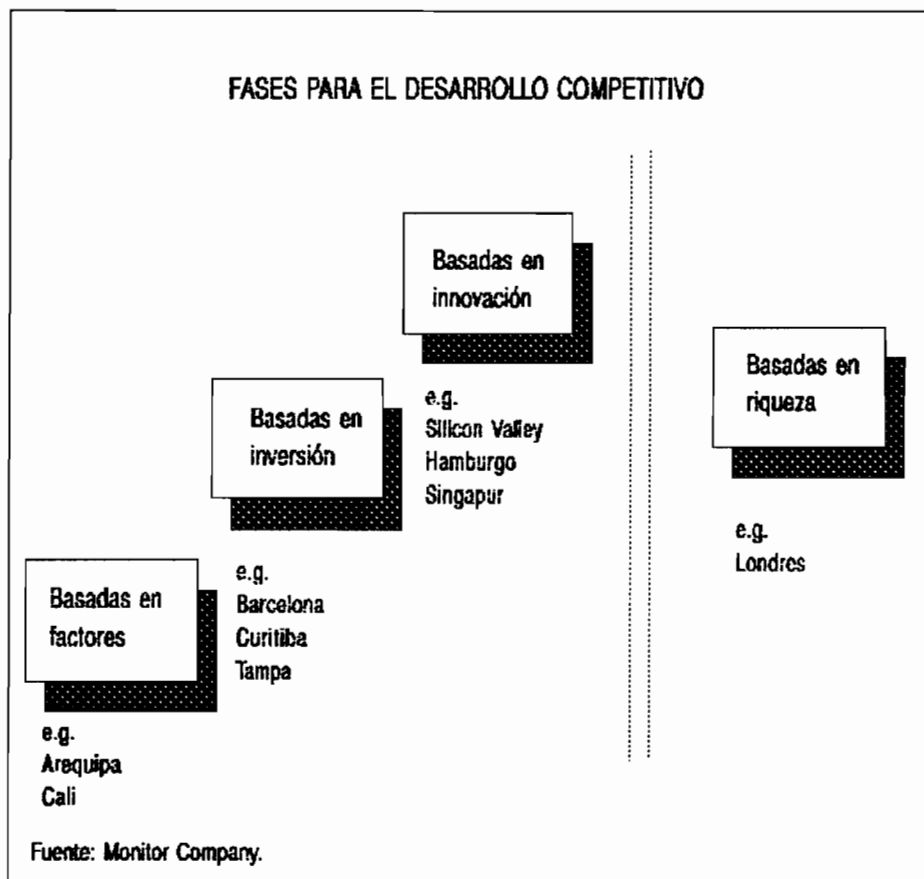


Fuente: UN SITC Trade Statistics (Revision 2); Monitor Company.

5.3 ¿Qué refleja el ambiente competitivo de Arequipa?

El "diamante" de Arequipa es una imagen típica de los países (regiones) con deterioro productivo que basaron su desarrollo en factores básicos, pero con flaquezas en factores avanzados, con baja demanda interna, "cluster" débiles y estrategias desfasadas. Aunque, cabe precisar que, desarrollarse con apoyo en factores básicos no es nocivo, lo nocivo es no promover esos factores a un nivel de inversión e innovación (Gráfico N°9).

Gráfico N°9



El actual "diamante" tiene aún rasgos similares a los vigentes a principios del presente siglo, es decir desarrollarse principalmente sobre la base de actividades intensivas en recursos naturales del sur del país y en su ubicación geográfica estratégica. Por ello, el modelo de competitividad de Arequipa ha cambiado muy poco.

Sin embargo, con las nuevas condiciones imperantes de reformas estructurales y de las tendencias hacia la globalización de la economía, Arequipa tiene la oportunidad de desarrollarse, pero para ello requiere de una agresiva inversión en infraestructura, tecnología e innovación, en caso contrario la historia puede repetirse.

6. Desafíos para la prosperidad de la Región Arequipa

6.1 ¿Cuáles son los desafíos?

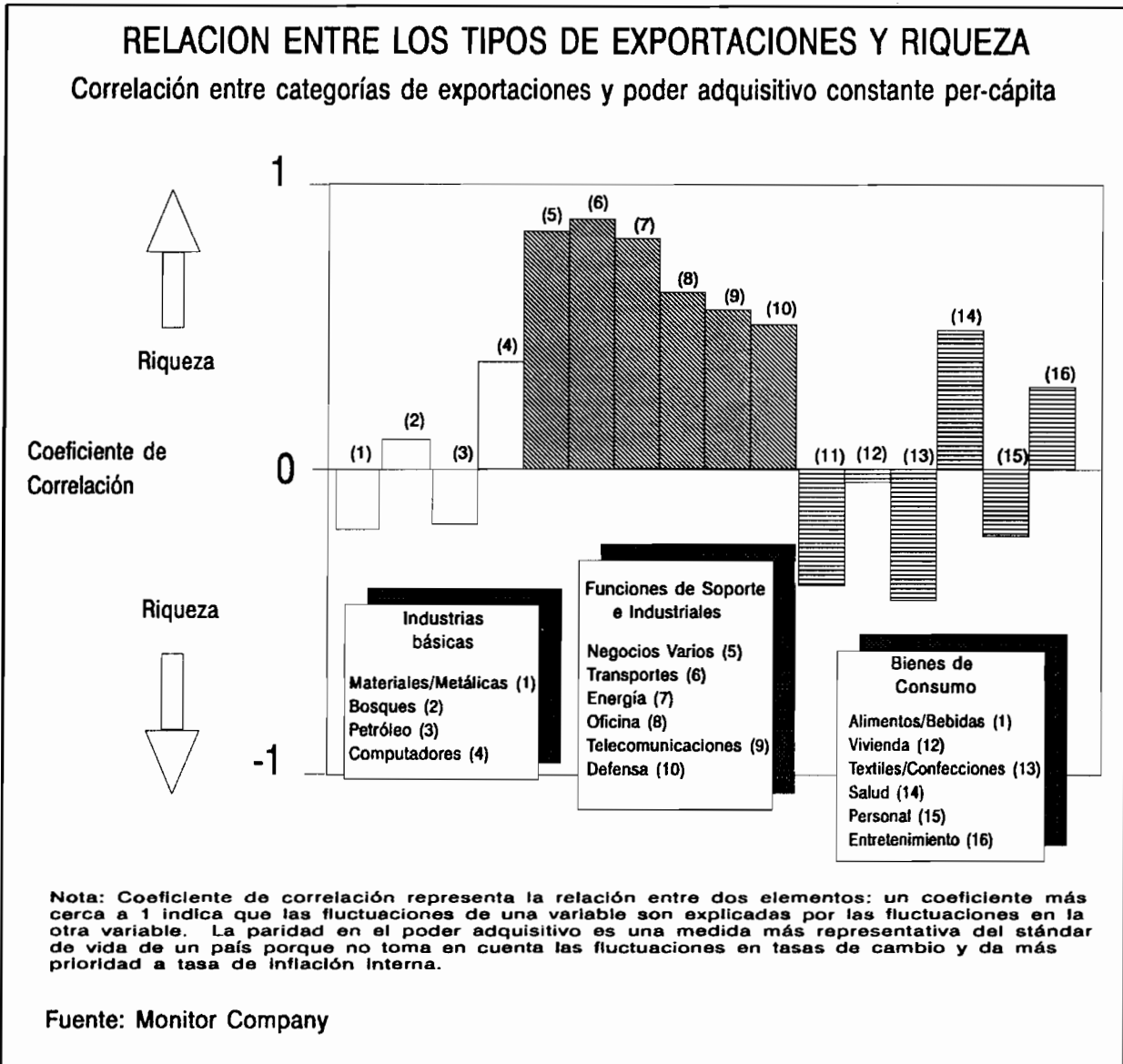
El nuevo entorno económico en que la Región Arequipa ha de desarrollar sus actividades representa desafíos que entraña la necesidad de profundos y complejos cambios. Las causas de éstos tienen que ver con la apertura de la economía al exterior, la intensificación de la competencia, la aceleración de las innovaciones tecnológicas, la globalización de los mercados, entre otras. Estos cambios se manifiestan en Arequipa en particular, y en el Perú en general, desde principios de la presente década. Sin embargo, las actuales pautas comerciales de la región reflejan a una economía que padece la transición de una economía cerrada a una economía abierta, con una dependencia de factores básicos y sin la presencia de un sector de funciones industriales y de soporte (Gráfico N°10).

Gráfico N°10



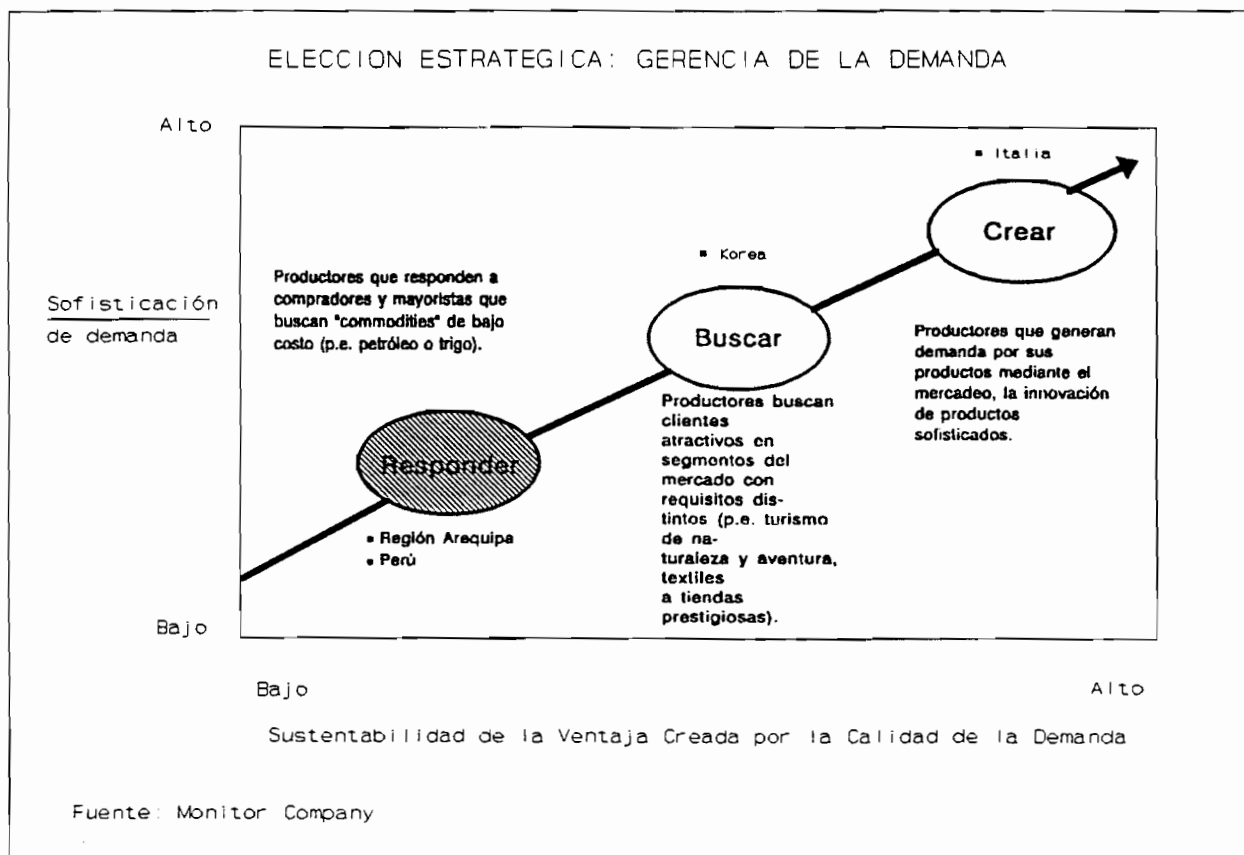
De allí que, la instalación de empresas orientadas a la producción de bienes sofisticados para la exportación sea una necesidad ineludible y, tal vez, el reto más importante. Precisamente, en un estudio de Monitor Company, sobre la base de un análisis de 22 países, se evidencia una alta correlación positiva entre el porcentaje de exportaciones de bienes complejos y el mayor poder adquisitivo constante, es decir que en el mundo actual aquellos países que exportan complejidades crean mayor riqueza para su población (Gráfico N°11).

Gráfico N°11



De otro lado, la visión de que Arequipa es el "eje comercial del sur", válida para épocas anteriores, debe superarse ya que ella representa al modelo de hacer negocios identificando como "responder" (Gráfico N°12). Existen otras opciones más desarrolladas: "buscar" nichos de mercado y clientes en segmentos distintos o "crear" nuevas demandas y nuevos mercados para productos o servicios complejos, basados en la innovación y diferenciación.

Gráfico N°12



6.2 ¿Qué lecciones podemos recoger de otras economías?

Arequipa para transformarse en una economía avanzada tiene que estar impulsada por la innovación. Debe disponer de todos los factores que le permitan un proceso de innovación. Esta es la condición que ha alcanzado Singapur, pequeño "Estado-ciudad" del Sudeste Asiático, en tan sólo 30 años.

Singapur, una economía sin casi ningún recurso natural, ha logrado altos niveles de prosperidad. Su única ventaja era su localización estratégica y su bahía de aguas profundas. Sin embargo, luego de un proceso de "apalancamiento" de su localización ha sido capaz de: a) implementar una infraestructura de primera calidad de transporte y manejo de materiales; b) desarrollar la innovación; c) crear una gama de mercados y clientela sofisticada; d) instituir proveedores sofisticados; e) promover a niveles de alta calificación su mano de obra; entre otras medidas. Hoy en día, Singapur es una de las economías más exitosas, los componentes de su "diamante" son robustos (Gráfico N°13)

Gráfico N° 13

EL "DIAMANTE" COMPETITIVO DE SINGAPUR, 1992

Estrategia, Estructura y Rivalidad

- + Continúa inversión para desarrollo de nuevas tecnologías.
- + Creación de centros de inversión.
- + Atracción extranjera que requiere mano de obra calificada.
- + Desanimar aquellas industrias que requieren mano de obra no calificada.

Factores Básicos

- + Localización geográfica.
- + Puerto en bahía de aguas profundas.
- Ningún recurso natural.

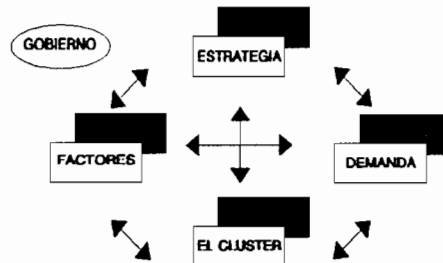
Medio/Bajo

Factores Avanzados

- + Excelente infraestructura de transporte.
- + Sistema de comunicación sofisticada.
- + Infraestructura en tecnología informática.
- + Disponibilidad de mano de obra calificada.
- + Puerto de avanzada tecnología, con las tarifas más bajas del mundo.
- + Aeropuerto eficiente.
- + Metro para transporte interno.

Alto

Alto



Demanda

- + Ingreso per-cápita alto- US\$12,650.
- + 87% de habitantes con vivienda propia.
- + Únicamente el 0.3% de su población vive en pobreza.
- + Centro de fabricación de multinacional.
- + Demanda interna sofisticada.

Alto

Cluster

- + Red de servicios de comercio exterior.
- + Servicios financieros sofisticados y competitivos "La tasa de interés no supera el 5%".
- + Escuelas de capacitación técnica.
- + Incentivos para que las empresas inviertan en capacitación del personal.
- + 200 aplicaciones de informática para el manejo de contenedores y de carga.
- + Servicios de reparación y mantenimiento de barcos.
- + Línea aérea propia: "Singapore Airlines".

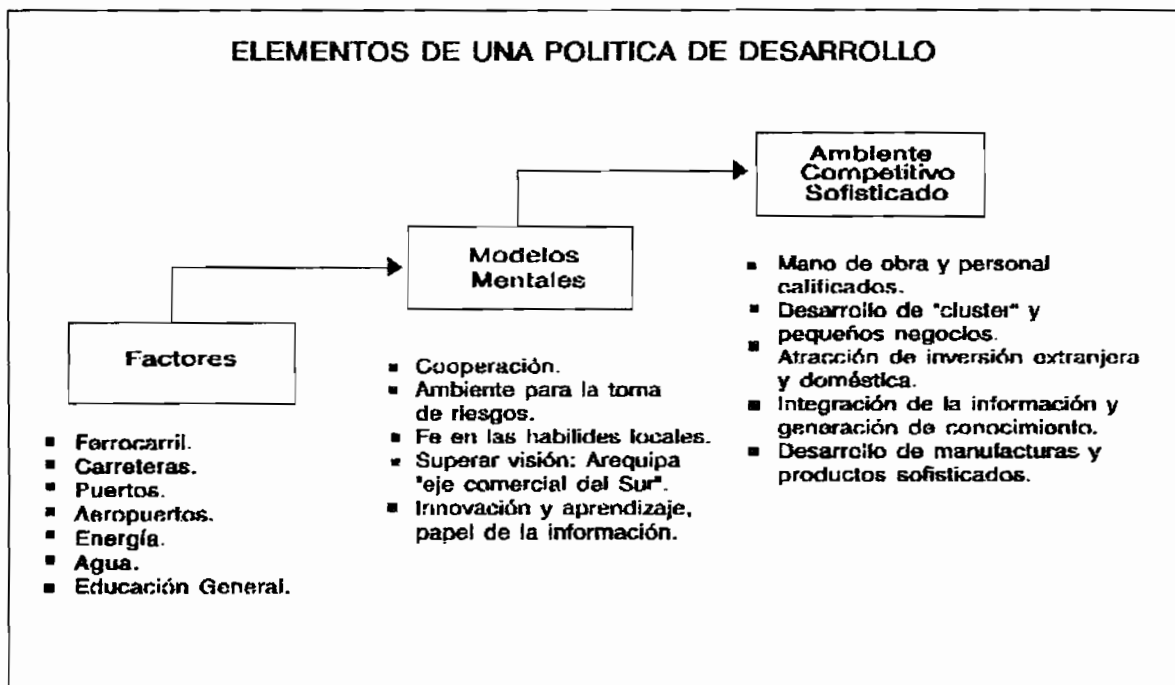
Alto

Fuente: Monitor Company

6.3 ¿Qué hacer para desarrollar las ventajas competitivas de Arequipa?

La construcción de la competitividad es en realidad un proceso largo y costoso, requiere de una estrecha coordinación entre el sector privado y el sector público, y también con las universidades. El proceso para lograr la competitividad involucra tres componentes simultáneos: construir factores tangibles, como la infraestructura; cambiar los obstáculos mentales intangibles; y llevar a cabo decisiones para generar un ambiente competitivo favorable para el desarrollo de las empresas.

Gráfico N°14



Las acciones más importantes deben orientarse a fortalecer el "diamante" de Arequipa mejorando los aspectos deficientes y potenciando los aceptables. Que supone lo siguiente: a) invertir en competitividad perdurable a largo plazo, especialmente en educación e infraestructura; b) aumentar la cuota de penetración en los mercados internacionales de los productos "made in" Arequipa; c) desarrollar los "clusters" locales; d) crear una "cultura" de innovación que abarque distintos ámbitos; e) atraer inversión nacional y extranjera, con objetivos claros; f) estimular la competencia entre empresas; g) adecuar el tejido industrial a las nuevas necesidades del mercado; h) desarrollar nuevas estrategias, con base al conocimiento del mercado externo y con una óptica de calidad y servicios; i) fomentar iniciativas tendientes a incrementar la productividad y; j) "difundir y comercializar" internacionalmente Arequipa.

BIBLIOGRAFIA

- Monitor Company (1995): Construyendo las Ventajas Competitivas de la Región Arequipa, Informe de Consultoría, Arequipa - Lima, Perú.
- Porter, Michael (1990): La Ventaja Competitiva de las Naciones, Editorial Vergara, Buenos Aires, Argentina.









