

## VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA ECONOMÍA PERUANA

**Wilfredo Tapay\***

¿Por qué cuesta tanto competir? Por la forma tradicional de competir de las industrias peruanas expresada en una excesiva dependencia de los factores básicos como las materias primas, mano de obra barata. Esto obedece a la forma tradicional de competir. Además, no se produce pensando en el cliente, en lo que éste necesita. No se hace lo que otros países hacen, es decir, primero piensan en el cliente y luego producen.

Con relación a la posición comparativa relativa no conocemos a nuestros competidores, cuáles son sus fortalezas y debilidades para aprender de ellos o saber por dónde competir. Fracasamos en lo concerniente a la integración hacia delante; nos preocupamos por producir y no en la distribución y las ventas, esto último nos permitiría conocer al cliente y saber cómo atenderlos.

No existe una cooperación eficiente entre las empresas, no se ve a los proveedores como socios de quien debe aprovecharse al máximo, vemos que sólo se piensa a corto plazo. Las empresas se ven como enemigas; evitan compartir información. No existe cooperación ni los denominados *clusters*. Se percibe una actitud defensiva.

\* Representante del MITINCI.

El sector privado se queja del Estado. Argumenta que éste no les proporciona los instrumentos suficientes para competir. ¡Siempre buscamos un culpable! Pero, se ha caído en el error del paternalismo, donde el Estado comete el error de sobreproteger las empresas o industrias. Ésta es nuestra historia hasta los años 80 ya que hubo proteccionismo, de modo que nadie se preocupó en innovar. Pero cuando se abrieron las fronteras ¿cuántas empresas han cerrado? Por ejemplo, hemos sido invadidos por golosinas argentinas, chilenas, colombianas hasta bolivianas. Si queremos generar riqueza debemos crear nuevas formas de competir en una economía global.

El Estudio de la Competitividad en el Perú. Construyendo las ventajas competitivas del Perú (bajo la visión de Michael Porter).

En 1995 se contrata la consultora Monitor Company de Boston, USA, con el auspicio del MITINCI y PROMPERÚ, para ejecutar el programa “Construyendo las ventajas competitivas del Perú”. Resultado de esa experiencia fue el estudio de las ventajas competitivas de la región Arequipa, como modelo a replicar en otras regiones; así como el estudio de las ventajas competitivas del sector turismo, confecciones y el agronegocios. Estos estudios, por sectores, están disponibles en la biblioteca del Ministerio de Industria. Entre el 1998 y el 2000, por parte de las instituciones nacionales e internacionales, se han hecho estudios para Cajamarca, Áncash, Ayacucho; estos estudios también se encuentran en la biblioteca del MINTINCI.

Sistema de Competitividad. ¿Cómo se forman las ventajas competitivas? ¿Qué está haciendo el Gobierno con respecto a las ventajas competitivas? CONCYTEC y PROMPEX están realizando su trabajo por sus respectivos lados, no hay una actuación en conjunto, se encuentran fragmentados. Estos estudios sirven para medir la competitividad de algunas regiones. Primero se realiza una evaluación de las herramientas fundamentales: las políticas económicas (monetarias, fiscales, sectoriales, etc.) que son instrumentos que el Gobierno aplica para el logro de los objetivos nacionales. Las empresas deben conocerse internamente (fortalezas y debili-

dades) lo que debe servir de base para hacer la selección de las estrategias.

Modelo del Diamante de Competitividad. Todos los elementos se conjugan sobre la base del diamante de la competitividad de Michael Porter; el contexto o entorno está determinado por las condiciones de los factores, estrategia o estructura, atributos de la demanda e industrias relacionadas o *clusters*. Las condiciones de los factores se refieren a las condiciones del país con respecto a la disponibilidad de insumos o *input* necesarios para competir, recursos humanos, recursos físicos, conocimientos, capital, infraestructura. También se considera el grado o magnitud de eficiencia con que se les explote. A veces hay gran cantidad de recursos, pero se les explota de forma irracional, por ejemplo la pesca.

En los años 70 éramos la primera potencia en pesquería; pero la irracionalidad generó problemas y a pesar de recuperarnos no hemos llegado a alcanzar el nivel que tuvimos. Los factores pueden ser básicos y especializados o avanzados. Los factores básicos son los recursos primarios, recursos humanos poco calificados; los recursos avanzados lo comprenden personal calificado, intervienen las instituciones, las universidades en el desarrollo del conocimiento. Estos recursos sustentan la capacidad competitiva de una Nación, sector o empresa. Cuando nos referimos a factores avanzados hablamos de conocimientos; la universidad existe para generar conocimientos, no para sacar profesionales sino para crear conocimiento. Cuando este conocimiento es aplicado para resolver problemas concretos de la realidad entonces se convierte en tecnología.

Las condiciones de la demanda se refieren al mercado interno (tamaño, crecimiento, etc.) si no importara el precio no habría estímulo para que las empresas mejoren, si la gente compra barato para qué incurrir en mayores costos que permitan un mejor producto. En un mercado pequeño no es posible encontrar economías de escala, entonces hay poco interés en hacer innovación. Las economías de escala justifican la inversión, innovación y desarrollo si el mercado crece a ritmo acelerado, se piensa que se van a redu-

cir los costos fijos unitarios entonces se requerirá de mayor inversión para la innovación. Esto permitirá mejorar la capacidad competitiva tanto para el mercado nacional como internacional. Si el mercado se hace más grande, más sofisticado, las empresas mejoran haciéndose más competitivas a nivel internacional.

Las industrias relacionadas o *clusters* se sustentan en la disponibilidad de proveedores de las industrias conexas que a su vez sean competitivas en la cadena productiva. Por ejemplo, en la agroindustria es necesario primero el desarrollo de la agricultura; pero los estándares de la agricultura son muy bajos ¿cómo tener un producto de calidad y baratos si una hectárea de maíz genera entre 7 y 8 mil kilos cuando los estándares internacionales están por arriba de los 14 ó 15 mil kilos? Un país que trabaja con estos tipos de insumos tiene que importarlos.

Se tiene que desarrollar la cadena productiva, el que da la materia prima, el que produce, el que almacena, la distribución y ventas; toda la cadena debe ser competitiva. A esto se suma que las empresas deben tener como socios a sus proveedores, hacer alianzas, para así obtener insumos de calidad en tiempo oportuno y a bajo costo.

Las industrias conexas son las que comparten tecnologías comunes. A veces una empresa logra un contacto pero pierden oportunidades de exportación porque le piden niveles que escapan a sus posibilidades, a su nivel de producción. Se pierde por no asociarse con otros, esto pasa, por ejemplo, con los artesanos. Si hay asociación es posible la investigación e innovación para nuevos procesos y productos.

La estrategia o estructura en las empresas se refiere al contexto en el cual se crean, organizan y gestionan éstas así como la naturaleza entre ellas; se refiere a culturas, paradigmas, modelos mentales presentes en una Nación. Es necesario cambiar lo tradicional para desarrollar la competitividad y la mejora continua.

El azar o la casualidad pueden ocasionar una ventaja competitiva. El azar depende del diamante competitivo, de los inventos, variaciones en el tipo de cambio, la demanda y la oferta mundial,

las decisiones políticas; aspectos externos pueden generar ventajas competitivas para un país o industria. La ventaja competitiva de una Nación se puede construir; por ejemplo, los países asiáticos han tenido elementos que sirvieron de base para las ventajas competitivas. El Perú ¿en qué aspectos puede mantener o crear su ventaja competitiva? En productos como la plata, el cobre, la harina de pescado (aún existen posibilidad de desarrollar ventajas competitivas a pesar de existir sustitutos como la soya), congelados, confecciones (algodón), turismo (histórico, cultural, místico), se pueden potenciar las ventajas competitivas. En los agronegocios tenemos productos como los espárragos y el cacao que se han venido exportando.

Es posible crear ventajas competitivas en la minería no metálica, acabados de construcción (no se explota), acuicultura (en lagos y ríos); por ejemplo Chile se ha convertido en el principal exportador de salmón. Asimismo se pueden crear ventajas competitivas en turismo de aventura y/o ecológico; en la Selva y en la costa existen zonas donde se pueden desarrollar este tipo de turismo. Igual sucede con los agronegocios: los granos y frutos andinos en la sierra, las hierbas medicinales (creciente tendencia de la medicina natural) presentan una ventaja en este aspecto.

También se puede dar en el sector de cerámica. Tenemos a Cajamarca que podría desarrollar el oro, lácteos. Lambayeque puede desarrollar la agroindustria, el turismo; aquí existe una empresa que está tratando de crear una cadena productiva competitiva para lo cual ha organizado a los agricultores para que produzcan insumos de calidad y bajo costo. Lima puede desarrollar confecciones; Arequipa alpaca, lácteos, turismo; La Libertad calzado; Cusco turismo, agroindustria (se exportan granos a Japón para el consumo directo tipo chizitos); Puno tejidos de alpaca tradicional y otros.

Para crear ventajas competitivas desde el punto de vista ecológico tenemos la fibra de vicuña ya que el 80% de esta especie habita en el Perú. En Cotahuasi destaca la agricultura orgánica en productos como la kiwicha, maíz morado, etc., los cuales tie-

nen aceptación en el ámbito internacional; asimismo tenemos el café con bajo nivel de cafeína. En la sierra de Piura hay una ONG que exporta café procesado a Europa (Alemania, Inglaterra); ellos lo hacen bajo el lema de producir mejor café, no más café lo que nos permitiría competir mejor con Brasil, Colombia. El ecoturismo es posible en Madre de Dios. Es posible también el cultivo del paiche; también es posible lograr una ventaja competitiva con la madera, en ocho años se pueden producir 47 mil dólares por hectárea, entre otros.

El rol del Estado puede influir positiva o negativamente en la competitividad mediante leyes, normas y políticas, pero su acción es parcial. El Gobierno no crea la ventaja competitiva, ésta es tarea del sector privado; el Estado puede ayudar con algunos instrumentos de promoción.

Indicamos algunos sectores donde se pueden *mantener* ventajas competitivas para el Perú.

Minería: Oro, plata, cobre.

Hidrobiológicos: Harina de pescado, para consumo directo.

Confecciones: Punto, planos.

Turismo: Histórico-cultural, arqueológico, místico.

Agronegocios: Espárragos, cacao, menestras.

Sectores en los que el Perú puede *crear* ventajas competitivas

Minería: No metálicos.

Hidrobiológicos: Acuicultura.

Turismo: Naturaleza/aventura, ecológico.

Agronegocios: Granos y frutos andinos, de la Selva y costa.

## **Silvia Seperack\***

La competitividad es la capacidad que tenemos de producir bienes y servicios en mejores condiciones que nuestros competidores. Competir en costos, oportunidad y calidad para acceder a los mercados tanto nacionales como internacionales. Existen tres fac-

\* Jefa de Información y Comercio de PROMPEX.

tores principales de los que depende la competitividad: la productividad, estrategias que tienen que desarrollar las empresas y el entorno empresarial.

1. Debemos ser eficientes en la explotación de los recursos naturales y el capital financiero, además de la mano de obra. Tener estrategias orientadas al cliente, alianzas con empresas extranjeras y nacionales, aplicar mayor conocimiento y tecnología para ser competitivos y trabajar a través de alianzas ya sea por franquicias ya que éstas favorecen el entorno empresarial.

2. Tener un entorno macroeconómico adecuado que favorezca la competitividad y las inversiones, no tiene que haber volatilidad en las reglas de juego; para esto los Gobiernos tienen que mantener la estabilidad macroeconómica, una adecuada política fiscal, menos déficit, tender al equilibrio; igualmente tener transparencia con la política monetaria, un ambiente político adecuado, estabilidad jurídica; los contratos se deben respetar, éstos no se hacen para seis meses sino para largo plazo.

Éstos son factores indispensables para un marco adecuado de competitividad. Sin una adecuada infraestructura no se desarrollarían bien las inversiones o las empresas. El factor de la educación es importante y clave; los países desarrollados han logrado esta condición porque invierten mucho en este aspecto. Los niveles de asignación presupuestal son mucho más altos en los países competitivos que en los países menos competitivos.

También es necesario respetar la propiedad intelectual. Se exige el respeto a los derechos laborales y en los *clusters* trabajar dentro del marco empresa-universidad porque éstos, además de trabajar el desarrollo de la cadena productiva, también trabajan con las instituciones que están relacionadas con el desarrollo. Tenemos que ser competitivos en tecnologías de información y comunicación.

Pero, la estabilidad macroeconómica no es suficiente, si no se trabaja a nivel micro o empresarial esto no se traduce, el capital no sube. Las empresas tienen que desarrollar lo que son marcas, buen conocimiento de los canales de distribución; por ejemplo, en

Europa para productos agrarios lo que predomina son los supermercados. Se ha establecido una serie de normas para poder contactarse con estos establecimientos, para eso hay que hacer inteligencia comercial. Es necesario un buen entorno empresarial. Según datos estadísticos vemos que el Perú ha bajado en competitividad del lugar 37 al 48 en el año 2000. Como se percibe, las estrategias de las empresas peruanas están en un nivel muy bajo. El acceso al crédito es muy difícil por el riesgo país.

En cuanto al desarrollo tecnológico la innovación corresponde tanto por parte del Gobierno así como de las empresas. Pero, las empresas invierten muy poco en desarrollo tecnológico (el estándar está entre un 5% y 10 %), en desarrollo de nuevos productos y nuevos procesos. ¿Cómo están vistas nuestras empresas en el exterior? La gran mayoría no cubre los estándares requeridos. Nuestras empresas no cubren todos los procesos de negociación y estandarización, sobre todo en el mercado internacional.

Indicaremos algunos aspectos que sirvan de base para un plan de desarrollo de exportación, en esto concuerdan los representantes de todos los estamentos del Gobierno y los gremios. La tasa promedio del PBI fue uno de los más altos en la década pasada, pero no se ha traducido a nivel micro. Nos falta hacer las reformas de segunda generación que tengan efectos microeconómicos. Tenemos un PBI per cápita igual al que teníamos hace 38 años atrás. El desarrollo económico se puede motivar por dos grandes factores: promover la inversión, fomentar la exportación o ambos; se sabe que la inversión extranjera no ha venido al país de forma significativa.

La evolución de las exportaciones no es tan aceptable. En la década de los 80 hubo un crecimiento negativo, en los años 90 aumentó pero no de forma significativa. En Méjico, por ejemplo, las exportaciones han crecido significativamente por el ATPA y su cercanía a los Estados Unidos, debido a la recesión que este último está atravesando, también va a sentir la pegada.

La producción mundial creció en un 2,4% y el comercio mundial en un 5,7% en los 90. El Perú en los 80 creció en un 4% y en

los 90 en un 6%. Pero nuestra participación en las exportaciones mundiales ha disminuido puesto que el resto ha crecido significativamente.

Seguimos exportando lo tradicional. Chile, Colombia, México y Brasil han crecido en la exportación de productos manufacturados. Nuestra estructura de exportación está ligada a los commodities; esto se refleja en la balanza comercial la cual es deficiente. El entorno empresarial y la presión tributaria no son muy altos a nivel macro; pero el 1% de los que tributan determinan el 85% de la recaudación a la renta. Esto quiere decir que tenemos una presión tributaria muy concentrada, tenemos que diversificar la base tributaria.

El financiamiento también afecta al entorno; las tasas de interés para las pequeñas empresas son muy altas, pero esto no ocurre con las empresas grandes ya que los intereses que consiguen son bajos por su poder de negociación. Comparando con otros países, la pequeña empresa peruana paga la tasa de interés más alto que el resto. En el caso de las exportaciones, otros países intervienen en banca de segundo piso a través, por ejemplo, de crédito al comprador.

Otro aspecto importante son los costos laborales, en términos constantes son bajos. La empresa grande paga mejor aquí en el Perú. La informalidad es un problema más que los costos. También existe el problema de los sobrecostos; según la OIT es uno de los más altos. Esto afecta nuestra competitividad al igual que el precio del diesel, parte de la culpa lo tiene el ISC.

La distribución física es un gran problema para las exportaciones. Esta distribución se realiza por vía marítima, sólo México lo hace por vía terrestre. Aparte de la infraestructura afecta también el volumen y la frecuencia de negociación. El costo portuario es muy alto, así por ejemplo se tiene que un contenedor que va a Miami paga US\$ 500 más que si saliera de Valparaíso, Chile. En cuanto a aeropuertos y puertos hay una escasez tremenda; contamos con 33 aeropuertos la mitad de los que tiene Chile, además, el tráfico aéreo es mínimo. En el caso de los costos portuarios se tra-

baja para pagar los fletes. Esto pasa con la exportación de los espárragos a lo que se suma la sobre oferta que ha incidido en la reducción de los precios.

El crecimiento de la economía ha disminuido. Esto ha afectado a los Estados Unidos al igual que Europa, entre los que destaca Alemania; asimismo Japón no sale de su crisis de años debido a sus empresas deficientes. Se prevé que el precio del oro va a subir, también el del cobre; por eso aquí en el Perú Antamina incrementará su producción y exportación. En el sector agropecuario destaca el mango, la palta, la uva; todo esto explica los 30 ó 40 millones más. En cuanto a las menestras se espera que mejoren sus precios. En cuanto al crecimiento de los textiles se proyecta un crecimiento moderado sin ATPA.

Mencionaremos algunos aspectos institucionales:

**Visión:** Según Prompex en 10 años el Perú será un exportador eficiente, competitivo, generador de riqueza y estará integrado al mercado mundial con una clase empresarial dinámica y competitiva, con una fuerza laboral tecnificada y una alta conciencia exportadora.

**Misión:** Convertir el desarrollo de las exportaciones en un esfuerzo nacional. No como el esfuerzo de un grupo o gremio, sino todos integrados trabajando juntos de arriba hacia abajo para desarrollar las exportaciones.

**Objetivo Institucional:** Promover el desarrollo económico y social de país sobre la base del crecimiento y diversificación de las exportaciones.

**Lineamientos de Política:** Como organismo facilitador y promotor se debe trabajar en alianzas con terceros. Se han formado órganos e instituciones. Organización de segundo piso que trabaja como operador de mercado. Este año se piensa dar un mayor énfasis a lo que es inteligencia comercial para desarrollar mejor los mercados y promover mejor las actividades de promoción comercial. También que cada sector no se desarrolle como una isla, sino con alianzas, *clusters*. Se debe trabajar sectores conjuntos, no sólo textil sino también calzado y joyería en el tema de la moda.

Asimismo se debe identificar claramente los productos; PROMPEX desde 1996 cofinancia entre un 30% y 50% las acciones que se toman. Se trabajan tres rubros:

**Desarrollo de Mercado:** Trabajar programas de apertura, consolidación y diversificación de mercados; acciones de inteligencia comercial lo cual es muy costoso (US\$ 50 000). Para tener como referencia, se ha tomado el caso de África, es decir, sus alianzas realizadas y de desarrollo de las exportaciones de sus productos. La institución apoya la creación de institutos, asociaciones y alianzas que puedan formarse. También se trabaja con las CTAR y organismos internos.

**Gestión Empresarial:** Asociaciones, autogravamen (sostenibles en el mediano plazo), apoyar la capacitación y asistencia técnica “no es problema de mercado sino de un desarrollo de oferta exportable”, información comercial (información transparente, todo lo posible, aunque hay algunas restricciones para evitar la competencia desleal, a través de los servicios que se brindan en la Web).

**Desarrollo del Producto:** Resolver los puntos críticos de la cadena exportadora; apoyar decididamente todo lo que es calidad para ser cada vez más competitivos.

## **Alfonso Velázquez\***

Costa Rica es un paraíso para los latinoamericanos debido a su estabilidad política, económica y social. No tiene ejército, esos recursos son destinados a la educación; el 98% de la población es culta, alfabeta. A esto nos debemos encaminar. Me considero un exportador en camino a la innovación y por ende a la competitividad. Exportaciones agrícolas mundiales, según la FAO se tiene lo siguiente: El cambio de las tendencias de consumo. En los 80 eran las calorías, en los 90 son las grasas y ahora, en el 2000, son los antioxidantes los que constituyen la tendencia del consumo y cambios vitales del consumidor.

\* Presidente de la Comisión de Menestras de ADEX (hoy presidente de ADEX).

Europa es un desafío debido a los problemas de acceso a USA, así como la no-ratificación del ATPA; igualmente, lo es el sudeste asiático. España significa en espárragos el 50% de la exportación nacional total; éste es el principal producto agroindustrial. Europa con 15 países, 400 millones de habitantes, moneda común, en su consumo es importante la concentración de las grandes cadenas de supermercados. Las exportaciones para los productos tradicionales, en el 2000, fueron unos US\$ 600 millones lo cual ha decrecido por la reducción de las exportaciones del café (por bajos precios). Las exportaciones no tradicionales crecieron un 6% con unos US\$ 400 millones. La composición de los productos no tradicionales está dada por los espárragos, los colorantes, frutos, frijoles con un crecimiento de 4%. Los frijoles fueron exportados, además de secos, congelados y en conservas, también se exportó las hortalizas y el mango; recientemente la uva fue exportada a Venezuela y China.

Otros productos a desarrollar son los frijoles negros, los espárragos que, por ejemplo, el señor Rafael Quevedo antes vendía a US\$ 2 el kilo; ahora con el ingreso de China como competidor se vende a 60 centavos con un costo de 30 centavos obteniendo una utilidad de 100%. Considerando los 30 000 kilos por hectárea existe rentabilidad. También se considera la cebolla blanca, los pimientos que han crecido en Trujillo y Chiclayo. Los ajos y frijoles negros se pueden transportar mediante vía fluvial por Manaos hacia Brasil; los plátanos orgánicos y la lúcuma se convirtieron en los sabores exóticos con más demanda en la última feria mundial realizada en París; naranjas chinas, la frambuesa, cereza, etc., tienen una gran proyección para las zonas de climas fríos. Para el año 2006 se espera llegar a un crecimiento del 50%; en los próximos 4 ó 5 años se requiere un trabajo muy fuerte.

¿Qué hemos desarrollado? Tenemos la necesidad de encontrar un desarrollo sostenido de nuestras exportaciones. En agro-exportación se ha logrado una integración productora agro-exportadora con los órganos facilitadores. El tema de los procesos recién se ha reglamentado por el Decreto Ley N.º 27360 el

cual permite que las empresas agroindustriales gocen de los beneficios del sector agrario para promover más exportaciones.

Estamos desarrollando alianzas productivas entre productores y agroexportadores; además, con los compradores en el exterior mantenemos una permanente integración hacia adelante, integración enmarcada en la información que nos permita la mejora e innovación en nuestros productos. Simultáneamente cadenas productivas constituyen realidades que deben y están siendo aplicadas, siembra por contrato que permita a un joven universitario con un proyecto agroindustrial acercarse a la familia o grupo de inversionistas familiares para promover e inducirlo a sembrar algún producto de las tendencias que se ha mencionado.

No es necesario tener tierras y recursos demasiado grandes para poder motivar el desarrollo de algunos cultivos, específicamente en el caso de las menestras. En los últimos años hemos desarrollado en forma exitosa este acercamiento al productor para desarrollar una participación de cadenas productivas, generación y desarrollo de oferta exportable para ser luego procesada y entregada al mercado.

Mencionaremos algunos lineamientos de competitividad:

El ministro Dañino ha declarado la necesidad de entrar a un proceso de competitividad agresiva. Los gremios junto con las instituciones piensan en la competitividad. Desde el punto de vista agroexportador el crecimiento de los negocios va a depender y depende decididamente de qué tan vinculados estemos al mercado y su conocimiento, cómo con los mecanismos de información comercial podemos desarrollar oferta exportable envuelta en este mercado objetivo.

Financiamiento: Estamos mal en tasa de interés, recursos y promoción. Se tiene la necesidad de un seguro de crédito; debemos luchar por tasas de crédito competitivas, sobre todo buscar las formas de desarrollar bancas de inversión, de riesgo para poder enfrentar en forma decidida y exitosa el tema de las exportaciones.

Desarrollo de las Alianzas Estratégicas: Vía las cadenas productivas, siembras por contrato o cualquier otra forma de relación

que permita el desarrollo entre empresas productoras, entre productores y agroexportadores y mercado siendo el punto vital para este gran salto exportador la capacitación.

**Capacitación:** Al productor, los procesadores en las negociaciones internacionales, tema descuidado por los gremios. Dentro de la visión de planificación de los cultivos decidir, entre los productos peruanos, cuáles tienen mayor capacidad competitiva para desarrollar, es decir, qué productos pertenecen al *boom* de la exportación. Actualmente son el mango y el espárrago, pero no podemos vivir recordando las exportaciones de estos productos, es necesario diseñar una mesa de productos que nos permitan iniciar un proceso de zonificación nacional de la producción.

**Los clusters:** Diferenciación de productos, así como desarrollar los mercados vecinos, América Latina y el sudeste asiático.

Apoyo desde la universidad. Estamos preocupados por dejar huella y trascender en la función gremial, la cercanía con la universidad es vital. Se deben enfocar cuatro o cinco temas y no pensar en todos porque sería imposible; se trata de una posición gremial, de Gobierno, de entorno mundial: una disposición de socios que nos ayuden a ser competitivos. Un camino es el de no atomizar, reconversión de la propiedad, no formar cooperativas sino una sociedad de vecinos que nos permita ser un grupo que traslade capacitación, mensaje, rentabilidad, futuro y ese futuro nos va a permitir la planificación. Tenemos que ser conscientes de la necesidad de integrarnos mediante consorcios. Será muy difícil consolidar la idea de consorcio pero si por otro lado se desarrolla la columna de la normalización productiva, por ejemplo. En el Perú tenemos seis tamaños de *small*, no existe una normalización. Se debe institucionalizar el concepto de normalización. Introducir en la educación secundaria estos conceptos sería un paso muy decisivo en la verdadera ruta de la competitividad nacional.