

## Planificando a nivel país

### Casos como el de Intel de Costa Rica nos revelan la importancia de contar con una visión país cohesionada y de largo plazo

Hemos venido reflexionando sobre la importancia de planificar a largo plazo para garantizar el desempeño y la sostenibilidad de una organización.

Siendo fundamental a nivel de empresas, ¿es válido a nivel país? La experiencia pareciera indicar que sí, ya que existen ejemplos relevantes de países que han sido exitosos en este aspecto.

La clausura en 2014 de la planta Intel de Costa Rica nos hizo recordar aquel episodio en que Chile, el año 1996, fue considerado dentro de las potenciales ubicaciones para el desarrollo de una nueva planta de semiconductores. En este caso, más allá de revisar por qué Chile no tuvo éxito en su campaña, me gustaría reflexionar sobre cómo Costa Rica fue capaz de “seducir” a Intel. Existe el paradigma simplista de que fue por sus atractivas concesiones tributarias; sin embargo, ellos fueron capaces de desarrollar y ejecutar un buen plan que tomó tiempo y coordinación para cosechar sus frutos y que estaba alineado con una “visión país”.

A mediados de los años 90, Costa Rica pasaba por un estancamiento económico. Sus principales exportaciones (textil, café y plátano) estaban en caída y no podrían ser el sustento de su desarrollo futuro. Era necesario diversificar, por lo cual el gobierno de la época consensuó la necesidad de desarrollar una estrategia para atraer inversión extranjera. ¿Cuáles fueron los factores de éxito que llevaron a este país a atraer inversiones como la de Intel? Más allá de las variables higiénicas (una economía y entorno político-social estable), se pueden destacar al menos cuatro dimensiones críticas:

1. **Definición y consenso de una estrategia clara, con una mirada de largo plazo.** A cargo de la Coalición Costarricense de Iniciativas para el Desarrollo (CINDE) y asesorados por expertos como Michael Porter, INCAE, HBS y el Banco Mundial, se definió una estrategia para mejorar la productividad y economía de Costa Rica, centrada en la atracción de inversión extranjera. Tanto privados como Gobierno participaron con espíritu país en las discusiones
2. **Foco.** Los recursos eran escasos y no se podía promocionar todos los sectores. ¿Dónde eran realmente competitivos? Para definir el foco, se realizó un diagnóstico interno sobre las capacidades distintivas del país y se detectó una población de alto nivel de educación, bilingüe y relativamente económica, que podría ser muy atractiva para el sector tecnológico

3. **Integración Gobierno-Privada efectiva y al más alto nivel.** La labor de ejecutar la estrategia fue centralizada en el CINDE, con el apoyo y participación activa de altos personeros de Gobierno, incluidos el Presidente e inversionistas ya establecidos. Se establecieron mecanismos periódicos de coordinación gobierno-privados y roadshows a los principales CEOs de compañías tecnológicas para promover Costa Rica en el mundo
4. **Ejecución de la negociación.** Existe consenso en que éste fue un eje clave para el éxito, destacando cinco aspectos:
  - i. Empoderamiento del CINDE para negociar y resolver las temáticas emergentes. Su Director tenía el poder y la comunicación directa con los ministros y el Presidente
  - ii. Tácticas de negociación y formas de trabajo caracterizadas por su agilidad, eficiencia, involucramiento y flexibilidad
  - iii. Negociación centralizada, lo cual generó la impresión de un sistema unificado y cooperativo
  - iv. Equipo local altamente calificado y preparado, con una agenda proactiva y coordinada
  - v. Capacidad gubernamental adaptativa ante las necesidades y escenarios emergentes durante la negociación

La llegada de Intel a Costa Rica fue un hito clave en el desarrollo de la estrategia país que había sido definida, y su impacto ha quedado ampliamente documentado:

- **Impacto económico directo:** inversión total de US\$ 900 MM; ventas anuales promedio de US\$ 2.000 MM, equivalentes al 5% del PIB y al 20% de las exportaciones del país
- **“Efecto Señal”:** Intel posicionó a Costa Rica como la plataforma de inversión para grandes multinacionales, lo que provocó un aumento exponencial en la inversión extranjera directa (ej.: Western Union, HP, P&G, Sykes, Teradyne, Amazon, Unilever, IBM)
- **Infraestructura y logística:** el mayor volumen de exportación forzó la inversión y simplificación de los procesos logísticos, y el mejoramiento y ampliación de las instalaciones para el comercio (aeropuertos, puertos, etc.), teniendo un efecto colateral positivo en el turismo
- **Fuerza de trabajo:** empleo directo para unas 3,000 personas calificadas y unos cuántos miles más como parte del ecosistema de la planta (proveedores)
- **Educación:** desarrollo técnico del país, introduciendo conocimiento e I+D. Se crearon nuevos programas de un año en el Instituto Tecnológico de Costa Rica y una capacitación continua a sus empleados en plantas de Intel en el extranjero, entre otras iniciativas educacionales

Este ejemplo ilustra la importancia de abordar los temas país con una visión de largo plazo y cohesionada entre el sector público y privado, así como también la de ser flexibles para responder a las exigencias de un mundo globalizado.

En este contexto, ¿tiene Chile un plan país? ¿Nos ayudan nuestros líderes a unirnos en un sueño común de largo plazo más allá del fragor de la coyuntura? ¿Qué condiciones debe fomentar el gobierno de turno y sostener más allá del ciclo político? ¿Qué brechas debemos cerrar: formación técnica, infraestructura, otros?

Definir e implementar una “visión país” requiere, entre otros, la generosidad de nuestros líderes para levantar la mirada más allá de la coyuntura, la ideología y el ciclo político, así como para generar consensos y movilizar el país hacia una visión común y mejor para todos.

**Gonzalo Larraguibel**  
**Socio VIRTUS PARTNERS**