



INCAE

Fomento de clusters competitivos en agronegocios

El INCAE y los procesos de desarrollo
y fortalecimiento de clusters

(Versión Preliminar)

*Por Francisco Leguizamón y Luis R. Figueroa
San José, Costa Rica. Marzo 2001*

Contenido

CONTENIDO	2
INTRODUCCIÓN	3
CONSIDERACIONES INICIALES.....	3
<i>Contexto Global</i>	3
<i>Contexto Nacional</i>	4
<i>Situación de la Industria: Funcionando como Cluster</i>	5
<i>Operación de la Empresa</i>	5
CLUSTERS Y VENTAJAS COMPETITIVAS.....	5
EL PROCESO PARA EL DESARROLLO DE “CLUSTERS” COMPETITIVOS	6
METODOLOGÍA Y ROL DEL INCAE	6
LA INICIATIVA	6
DIAGNÓSTICO DE COMPETITIVIDAD.....	7
BENCHMARKING.....	8
APOYO A LA CONCERTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN	8
FACTORES CRÍTICOS DE EXITO	9
CONFIANZA EN EL MODELO	10
“DEMOCRATIZACIÓN” DE LOS BENEFICIOS.....	10
GRADO DE INSTITUCIONALIDAD DE LOS ACTORES CRÍTICOS.....	11
COORDINACIÓN Y COOPERACIÓN ENTRE LAS PARTES.....	11
EXISTENCIA DE UN ACTOR LOCAL LÍDER.....	12
DISCIPLINA DE SEGUIMIENTO.....	12
CRISIS O AMENAZA DEL SECTOR.....	12
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	13
EXPERIENCIA DE VULNERABILIDAD	13
EL PROGRESO EN EL ESTUDIO Y DESARROLLO DE CLUSTERS	14
CONCLUSIONES, LECCIONES Y DESAFÍOS	14
UN NUEVO CONCEPTO SOBRE COMPETITIVIDAD	14
CAPACITACIÓN EN ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD	15
MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD: REQUISITOS.....	15
COMITÉS NACIONALES DE COMPETITIVIDAD	15
DESAFÍO DE EQUIDAD.....	16
REFERENCIAS	17

Introducción

Ante las nuevas y difíciles realidades del mercado mundial agrícola, la formación y desarrollo de conglomerados industriales, en lo sucesivo “clusters”, se vislumbra como una salida competitiva para los pequeños productores agrícolas latinoamericanos.

Entendiendo que “la unión hace la fuerza”, este documento pretende explicar las principales ventajas que tienen las empresas al funcionar de esa manera, en particular en el caso de pequeñas empresas agrícolas.

Aquí se propone una metodología práctica para la implementación de procesos de desarrollo y fortalecimiento de clusters competitivos, presentándose además las principales lecciones aprendidas por el INCAE en varios países latinoamericanos, así como lo que nuestro juicio constituyen los factores críticos de éxito para emprender procesos de esta naturaleza.

El origen de este esfuerzo se remonta al año 1995, cuando el INCAE colaboró en la realización de un diálogo entre los Presidentes de los países centroamericanos. Esto culminó con la firma del compromiso de los cinco Jefes de estado para impulsar la preparación de la “Agenda Centroamericana para el siglo XXI.” En ese documento se planteó, por primera vez, una visión del posicionamiento de Centroamérica en la economía global.

La “Agenda Centroamericana para el siglo XXI” incorpora dos conceptos centrales: el de clusters y el de “clima de negocios.” El primero de estos conceptos introduce una nueva forma de concebir las economías nacionales y regionales y constituye el tema central de este documento.

Consideraciones Iniciales

La realidad que enfrenta una empresa puede examinarse en cuatro contextos: Global, Nacional, Industrial-Sectorial y de Empresa. En cada uno de estos contextos, los gerentes tienen diferentes grado de control, partiendo de uno muy exiguo o casi nulo: el contexto global; hasta otro muy alto: las prácticas de negocio dentro de su propia empresa.

Todos estos ámbitos son importantes, pero desafortunadamente sólo en algunos puede una empresa marcar la diferencia. Funcionar como cluster es una de esas cosas que están al alcance de las empresas para ser más competitivas.

Contexto Global

Gran parte de los agronegocios están inmersos en un contexto global competitivo bastante difícil, en especial dentro de los mercados de productos genéricos. Estos mercados presentan señales de madurez en cuanto a su demanda, con tasas de crecimiento similares a la de la población, pero con ofertas crecientes y volátiles, lo que ha ocasionado precios con tendencias a la baja dentro de una gran irregularidad.

En América Central, sólo la exportación de banano, café y azúcar representan el 18% de las exportaciones totales y más del 60% de las exportaciones agrícolas, agroindustriales y forestales¹ de la región. Es decir las exportaciones están concentradas precisamente en tres mercados de genéricos frecuentemente inmersos en crisis de precios y de otra naturaleza.

Los mercados genéricos son muy líquidos y de fácil acceso. Aquí el problema no es vender, sino a que precio se vende. La escala mínima de producción, distribución y promoción requerida para competir a nivel mundial, disminuye las posibilidades individuales de productores pequeños, que además provienen de países pobres y con muy poca influencia en los mercados internacionales. Por ejemplo competir abiertamente con café de Colombia que ha invertido por décadas varios millones de dólares al año en promoción y posicionamiento de su producto, además de sus economías de escala al ser el segundo productor y exportador mundial es asunto serio.

Por otro lado, aun con las nuevas tendencias globales de apertura comercial, deberíamos esperar la persistencia de fuertes distorsiones en los mercados agrícolas mundiales, en especial aranceles y subsidios, más en el caso de productos normalmente denominados “sensibles”: cereales, ganadería, oleaginosas y azúcar, entre otros.

Por los acuerdos de la OMC, las reglas del comercio mundial agrícola se están acordando y redefiniendo, pero aún persisten grandes diferencias. En países muy pobres, la sobreexplotación y manejo no sostenible del recurso humano y natural le permiten a corto plazo obtener costos asombrosamente bajos. En países ricos, los subsidios directos y las barreras al comercio internacional distorsionan precios y costos. Y contra todo esto estamos tratando de competir.

Sin embargo, no todo es sombrío: en Latinoamérica también hay grandes oportunidades aún casi inexploradas. Por ejemplo en nichos de mercado ambientales hay una demanda relativamente pequeña pero de acelerado crecimiento, con mayor rentabilidad y precios menos volátiles. El problema es que penetrar estos nichos de mercados es muy costoso y representa una tarea de mediano y largo plazo, lo que se transforma en una fuerte barrera para pequeñas empresas individuales.

Contexto Nacional

En el contexto nacional la capacidad de maniobra es cada vez más limitada. La influencia del contexto mundial en las políticas económicas nacionales, en especial en la política comercial, y la reducción de recursos fiscales destinados a la actividad son elementos que restringen las posibilidades de apoyo tradicional dirigido al sector agrícola.

Mientras se elimina localmente ayudas tradicionales ahora restringidas por los acuerdos de la OMC, tales como subsidios, otros tipos de ayudas no restringidas se aplican con timidez en el mejor de los casos. Estamos hablando de inversión pública en investigación

¹ Cálculo propio en base a cifras de la SIECA y del Banco Mundial referentes al año 1998.

y desarrollo, infraestructura, promoción genérica, etc. Por ejemplo Estados Unidos y la Unión Europea invierten el 1% de su PIB agrícola en investigación y desarrollo², conforme a la recomendación internacional. En Centroamérica la inversión es mucho menor, entre 0.2% y 0.5% según algunos expertos consultados.

Entonces el productor agrícola latinoamericano cada vez más se ve enfrentado a mercados internacionales con fuertes distorsiones, mercados locales de rivalidad creciente, menores apoyos y más regulaciones. Pero de cualquiera manera tiene que seguir compitiendo.

Situación de la Industria: Funcionando como Cluster.

Hemos afirmado que en el contexto global y nacional la capacidad de maniobra es bastante limitada. Sin embargo, a nivel de la industria, se pueden lograr mejoras si se unen los esfuerzos de las empresas y otras entidades involucradas hacia objetivos comunes y de beneficio compartido. Como cluster se puede lograr mucho, pero primero hay que ponerse de acuerdo.

Para lograr y mantener estos acuerdos, se deben establecer reglas claras, buscando elevar la plataforma de negocios para todas las actividades del cluster, o al menos una gran parte de ellas.

Operación de la Empresa

Este documento se enfoca en el funcionamiento efectivo de clusters, y supone que las empresas a nivel individual están razonablemente bien manejadas. En este punto, podemos asegurar que a una empresa mal manejada, no hay “cluster”, gobierno, o contexto que pueda hacerla sobrevivir en el largo plazo.

Clusters y Ventajas Competitivas

Hagamos un paréntesis para definir que es un cluster. El Dr. Michael Porter³ de la Universidad de Harvard, lo define como “un grupo geográficamente próximo de compañías interconectadas e instituciones asociadas, en un campo particular, vinculadas por características comunes y complementarias.” Esto incluye compañías de productos finales o servicios, proveedores de insumos, componentes, maquinaria y servicios especializados, instituciones financieras, empresas relacionadas “aguas abajo” tales como canales de distribución, clientes, etc., empresas de productos complementarios, proveedores de infraestructura especializada, instituciones públicas y privadas de capacitación, educación, información, investigación y soporte técnico, agencias supervisoras y reguladoras, asociaciones gremiales.

Esta nueva forma de ver la economía sugiere que una buena parte de la ventaja competitiva se encuentra fuera de la empresa y hasta de sus sectores industriales

² Fuente: OECD. Cifras de 1999

³ PORTER, Michael E. “La Ventaja Competitiva de las Naciones”

tradicionales y reside en la calidad de la relación entre sus miembros, en las cuales tanto las empresas, como los gobiernos y las demás instituciones, juegan un papel permanente y activo en la mejora de su competitividad.

La principal ventaja competitiva que se obtiene de funcionar de esta manera son las economías de escala que se ganan en actividades empresariales, tales como compra de materiales, inversión en investigación y desarrollo, sistemas de información, infraestructura de distribución y almacenaje, gastos de promoción y ventas.

Al funcionar como cluster, la eficiencia de las empresas y la calidad de sus productos mejoran por efectos de la especialización, y la capacidad de respuesta gremial e institucional del sector se incrementan significativamente.

Recapitulando lo tratado en esta primera sección tenemos:

El contexto global es una condición dada, especialmente para pequeños productores provenientes de países pobres. El contexto global y la escasez de recursos influyen en el contexto nacional, por lo que la capacidad de maniobra interna a nivel de país también es muy limitada. En cuanto a la situación industrial, trabajando como cluster se pueden lograr muchas mejoras en la competitividad, pero ante todo, los protagonistas claves deben ponerse de acuerdo.

Los clusters son una buena opción competitiva para pequeños productores agrícolas, ya que permiten aprovechar economías de escala en algunas actividades empresariales, tales como compras, distribución, etc. Además, la acción o inversión conjunta en promoción, consolidación de marcas, líneas de producto, etc., facilitan la diferenciación de pequeñas empresas agrícolas en nichos de mercado pequeños pero más rentables.

El Proceso Para el Desarrollo de “Clusters” Competitivos Metodología y Rol del INCAE

La iniciativa

El proceso del INCAE para el fomento, desarrollo y fortalecimiento de clusters competitivos contiene tres etapas: (1) Diagnóstico de Competitividad, (2) Benchmarking, y (3) Apoyo a la concertación e Implementación.

Todo comienza regularmente a partir de una convocatoria a empresarios, instituciones gubernamentales, organizaciones gremiales privadas y otras instituciones relacionadas, en donde se les presenta la iniciativa, se les explica el proceso, y se les consulta sobre su interés en participar.

El objetivo es ayudar a cambiar positivamente el clima de negocios del país y del cluster en particular, mediante la identificación de las principales limitaciones existentes en el orden institucional y de políticas, así como las comparaciones a nivel local e

internacional con mejores prácticas, para finalmente concertar las medidas necesarias para la mejora de la competitividad del cluster estudiado.

Diagnóstico de Competitividad

Esta etapa comienza con un taller de capacitación metodológica para el diagnóstico competitivo dirigido a grupos de líderes y otros representantes de cada cluster a analizar. Esto incluye empresarios, funcionarios públicos y técnicos de instituciones de apoyo. El propósito es lograr la participación activa de los actores institucionales y empresariales más relevantes durante toda la investigación y durante el resto del proceso.

A continuación del taller de capacitación, cada uno de los grupos o equipos de trabajo formados, procede, con la supervisión de un miembro de la facultad del INCAE, a planificar y desarrollar la investigación del diagnóstico con base en la metodología aprendida en el taller.

En síntesis, son tres los temas de investigación, a saber: (a) Posición, definición y composición del cluster; (b) Evaluación de la industria, y (c) Análisis del clima de negocios.⁴

Las preguntas centrales de análisis que guían los estudios de competitividad, se enumeran a continuación.

Con relación a la definición del cluster:

- ¿Cuáles son los límites del cluster
- ¿Cómo compite el cluster en el país?
- ¿Cuáles deben ser las industrias más importantes en las que se debe concentrar el diagnóstico?"
- ¿Cuál es la estructura y el papel de las entidades públicas y del sector privado que influyen directamente sobre el cluster?

Con relación a la posición del "cluster:"

- ¿Cuán importante es el cluster desde una perspectiva nacional?
- ¿Cuán fuerte es el cluster desde una perspectiva global, y que lo impulsa?
- ¿Cuál es la posición del cluster en términos del producto, el cliente y el inversionista?
- ¿Tiene el cluster una posición diferenciada bien definida en el mercado global?

Con relación a la evaluación de las industrias:

- ¿Cuán competitiva es la industria?

⁴ Un detalle exhaustivo del marco que permite analizar la dinámica de la competitividad, así como sobre el proceso y la estructura temática de la investigación en este campo, puede encontrarse en la obra "La Ventaja Competitiva de las Naciones" antes mencionada.

- ¿Cómo es la industria?
- ¿Cuál es el nivel de interrelaciones locales en la industria?
- ¿Quiénes son los participantes clave / ejemplares?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la industria en cuestión?
- ¿Cuál es el impacto del gobierno en la industria?

Con relación al clima de negocios:

- ¿Cuál es la calidad del ambiente nacional de negocios?
- ¿Cuáles son los puntos clave de influencia para el cambio?
- ¿Cuáles son los problemas críticos por resolver y los obstáculos por superar?
- ¿Cuáles son las posibles soluciones con respecto a medidas en el sector público; y medidas en el sector privado?

Benchmarking

Como en el caso anterior, la investigación de “Benchmarking” comienza con un taller de capacitación de los equipos de trabajo formados para cada uno de los clusters a analizar. Aquí se les entrena en una metodología práctica de “Benchmarking” diseñada por el INCAE. El resultado de este esfuerzo consiste en estudios que permiten generar nuevas metas de desempeño para los sectores industriales bajo análisis.

En esta etapa, las tres preguntas centrales que abordan los equipos de investigación son:

- ¿Cuáles son las medidas potenciales para enfrentar los obstáculos clave?
- ¿Cuáles prácticas y políticas de los “clusters” en otras regiones pueden servir de modelos para realizar mejoras?
- ¿Cuáles recomendaciones específicas deben ejecutarse para influir en la política pública o en las iniciativas del sector privado?

Apoyo a la concertación e Implementación

La última fase del proceso consiste en el apoyo a los esfuerzos de concertación entre los principales protagonistas del “cluster.” Esta etapa es crítica. En efecto, más allá de la calidad de los análisis de competitividad, los estudios de Benchmarking, o la clara conveniencia de las recomendaciones presentadas por los equipos de análisis, se requiere de la disposición, el compromiso y la anuencia a la concertación entre los diferentes protagonistas, para hacer efectivas las recomendaciones surgidas en el seno de los grupos de trabajo que llevaron a cabo toda la investigación previa.

Para propiciar el ambiente de diálogo y concertación, el INCAE realiza un tercer taller sobre el plan de implementación de medidas para la mejora de la competitividad, en el cual las personas que han estado participando en el proceso previo de investigación y análisis, se preparan en este taller en temas como: (a) Análisis político; (b) Procesos de cambio; (c) Negociación y diálogo social.

El INCAE, los equipos de trabajo, los principales líderes de los sectores público y privado, realizan una presentación integral de los resultados de la investigación de cada uno de los “clusters” estudiados. Esta presentación incluye los resultados del Diagnóstico, del Benchmarking, y una primera agenda de mejoramiento para cada uno de los sectores estudiados.

De esa reunión surge una agenda revisada que luego es presentada a foros más amplios y especializados de representantes de cada uno de los sectores estudiados y las agencias del gobierno e instituciones que componen cada “cluster.” Entonces se comienza a difundir más ampliamente los hallazgos, se lanza la agenda de trabajo, y se inicia la etapa de formación de comisiones de implementación.

Las comisiones mixtas de implementación están conformadas con participación de funcionarios del gobierno, líderes empresariales, miembros del equipo de analistas y representantes de instituciones sectoriales. Su propósito es el de revisar los planes incorporados en la agenda de trabajo, completarlos, y ponerlos en marcha.

En esta etapa en la que el INCAE ha contribuido a crear un proceso dirigido fundamentalmente por líderes locales, el Instituto termina su intervención, salvo cuando se le pida realizar evaluaciones periódicas del proceso con base en los reportes semestrales, que como parte de la metodología de su trabajo preparan los equipos de las comisiones mixtas.

Factores Críticos de Exito

Una inquietud muy válida, y que normalmente surge al inicio de estos procesos es la siguiente: ¿Quién garantiza que con todo esto se va a lograr algo?. La verdad es que nadie puede garantizar nada. Con la implementación de estos procesos hay una posibilidad de lograr algo, a veces se logra, a veces no. Pero lo que sí es seguro es que si no se intenta, definitivamente nada se va a lograr.

¿Qué hace que algunos procesos hayan logrado resultados y otros no?. ¿Cuáles son los factores críticos de éxito para la implementación de procesos de esta naturaleza?. A luz de nuestra experiencia, podemos asegurar que hay elementos que han sido fundamentales en los esfuerzos donde se ha logrado algún resultado. Estos factores críticos de éxito para un proceso de desarrollo y fortalecimiento de clusters son los siguientes:

- .- Confianza en el modelo.
- .- “Democratización” de los beneficios.
- .- Grado de institucionalidad de los actores críticos.
- .- Coordinación y cooperación entre las partes.
- .- Existencia de un actor local líder.
- .- Disciplina de seguimiento.
- .- Crisis o amenaza.
- .- Disponibilidad de recursos.
- .- Experiencia de vulnerabilidad.

A continuación, procederemos a explicar cada uno de estos puntos:

Confianza en el modelo

Las personas involucradas en el proceso deben entender claramente lo que significa funcionar como cluster y estar razonablemente convencidas de los potenciales beneficios de la coordinación y el trabajo conjunto. Si se desconfía totalmente de los competidores, proveedores y clientes, y se piensa que no hay oportunidades de cooperación, entonces no hay nada que hacer. El proceso habría fracasado por la falta de confianza en el modelo.

En esos casos de extremo escepticismo es mejor empezar de nuevo, y volver a explicar bien en que consiste el proceso y cuales son sus potenciales beneficios. Este tipo de dudas generalmente surgen debido a que el proceso no ha sido explicado y comunicado adecuadamente.

El Salvador ha sido uno de los países en donde creemos que el funcionamiento de clusters se ha entendido y aceptado mejor. En este país los esfuerzos de "clusterización" impulsados por el Ministerio de Economía han contado con una alta receptividad en un sector privado convencido de las virtudes del modelo. Tal es el caso del proceso llevado a cabo con la pesca de exportación en ese país, representados por la Cámara de Pesca y Acuicultura (CAMPAC) y otras instituciones relacionadas.

En este caso, los resultados concretos obtenidos por ellos, tales como el de las compras conjuntas de combustible para los barcos que significaron un ahorro promedio del 5% en este importante rubro de costos, y la implementación progresiva de un plan de seguridad para disminuir robos y otros delitos en los barcos, han sido consecuencia directa de la alta confianza en el modelo, aparte del esfuerzo y la disciplina de trabajo del grupo, factores de los que hablaremos más adelante.

“Democratización” de los beneficios

Entender el modelo y confiar en sus virtudes desde el punto de vista conceptual o genérico es una parte, pero también hay que creer en su aplicabilidad en nuestro país, en nuestro sector, en nuestra realidad. Muchas veces nos dicen algo así como: “yo sé, eso de los clusters funciona en Holanda y en Italia, pero aquí, jamás”

Una de las mayores desconfianzas sobre la efectividad local de estos procesos se deriva de la duda sobre la supuesta “democratización” de sus beneficios. Es decir la duda de que el proceso iniciado sirva para beneficiar a todos o al menos un amplio grupo de participantes del cluster, y no a unos pocos, o peor a unos pocos en perjuicio del resto.

En procesos donde participan de manera conjunta pequeños y grandes productores, normalmente existe el temor de que los grandes acaparen la totalidad de los beneficios, en perjuicio de los pequeños. Pero desde un inicio se debe insistir en el objetivo fundamental de mejorar la plataforma competitiva de negocios para todos los miembros

del cluster, respondiendo a las necesidades del sector en general, y no a problemas particulares de una o pocas empresas.

Por ejemplo, mejorar la eficiencia y operatividad del puerto marítimo local beneficiaría a todo aquel que pretenda exportar o importar mercancías por esa vía, independientemente del tamaño de su operación. Aunque un gran exportador puede utilizarlo mas intensamente, un mejor puerto beneficia a todos.

Se debe mantener un enfoque ético del trabajo, sabiendo que es normal buscar el beneficio individual dentro de los intereses grupales, pero sin que esto represente un perjuicio intencional sobre otros participantes del proceso o del cluster en general.

Grado de institucionalidad de los actores críticos

Se necesita un alto grado de desarrollo institucional, tanto en el sector público como en el sector privado. Organizaciones que funcionen, que cumplan con su cometido, y que sean ampliamente reconocidas como actores útiles dentro del proceso

Instituciones del gobierno con capacidad de respuesta rápida y efectiva, y un sector privado organizado mediante cámaras, asociaciones, cooperativas, u otras figuras asociativas son muy útiles, particularmente en el caso de pequeños productores, debido al amplio número de representados, que además normalmente están muy dispersos geográficamente

Las brechas de institucionalidad son evidentes al ver las rudimentarias condiciones con las que se pretende trabajar. En un pueblo del interior de Ecuador, una pequeña cámara de exportadores no tenía ni una computadora, y mucho menos acceso a Internet. En este caso específico, posiblemente la acción de fomento más rentable sea invertir un par de miles de dólares para adquirir el equipo adecuado, y algo más para el diseño de una página web sencilla pero operativa que le permita a esas empresas vender productos, o al menos dar y recibir información, por ese medio.

Coordinación y cooperación entre las partes

La coordinación dentro de todas las instituciones relevantes del gobierno, y dentro de todas las instituciones relevantes del sector privado es el primer paso, repartiéndose de forma lógica las responsabilidades y evitando la duplicidad innecesaria de funciones. Una vez que se ha logrado este nivel de eficiencia, es que tiene sentido hablar de coordinación entre gobierno y sector privado, no antes. Es difícil ponerse de acuerdo con un tercero, si nosotros mismos no hemos llegado a un acuerdo. Además, si el tercero está fragmentado, ¿cual de todos es el tercero más relevante?

La coordinación entre gobierno y sector privado, tan necesaria en estos procesos de fomento de clusters, algunas veces significa ceder espacios en aquellas áreas donde tenga sentido. Por ejemplo si el gobierno va a invertir dinero en promoción genérica de un

producto en el exterior, es lógico esperar que representantes del sector privado tengan alguna injerencia en las decisiones de como invertir ese dinero.

Existencia de un actor local líder

En los procesos donde hemos participado, la existencia de un actor local que tome el liderazgo, que convoque y mueva al resto del equipo, ha sido un factor importante de éxito. El rol de asesoría y facilitación del INCAE tiene un tiempo limitado, por lo que son los mismos representantes del sector los que deben asumir la tarea de alcanzar los cambios acordados dentro del proceso.

En este sentido, la existencia de un actor local clave que coordine las acciones y mantenga la cohesión del grupo es fundamental. Caso contrario, la tendencia natural es a que no suceda nada y que los proyectos propuestos se queden a nivel de planteamientos.

En Ecuador, la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversión (CORPEI) fue el actor local que lideró varios procesos en ese país, también con resultados muy alentadores en la mayoría de los casos. Dentro de estos proyectos destacan el desarrollo de un sello de calidad y origen para la flor ecuatoriana, la estandarización de cajas de exportación y la asistencia a ferias y exposiciones internacionales. Otros procesos en otros países, en los que ninguna institución ha podido asumir efectivamente ese liderazgo local, prácticamente han quedado en el papel.

Disciplina de seguimiento

Contar con un actor clave local que tome el liderazgo del proceso es necesario, pero no suficiente. Para lograr los resultados esperados se requiere también de una firme disciplina de trabajo de parte de todo el equipo.

Por lo general, este tipo de procesos empiezan con un alto entusiasmo de todos los involucrados, pero paulatinamente esto disminuye hasta prácticamente desaparecer. Ahí es cuando la disciplina de seguimiento del trabajo y mantener una visión de largo plazo en los objetivos es vital.

Los equipos que han logrado mayor éxito se reúnen periódicamente (semanal o quincenalmente), cumplen estrictamente con las tareas asignadas y repartidas por ellos mismos, mantienen una fuerte cohesión del grupo, manejan efectivamente conflictos y diferencias, y entienden que los resultados pueden demorar meses o incluso años.

Crisis o amenaza del sector

En una entrevista con empresarios de flores de Colombia uno de sus ejecutivos nos decía, “las alianzas se dan cuando hay problemas, no cuando todo va bien”. Esto es muy cierto, en casi todas las veces que hemos sido llamados a colaborar ha existido una situación de crisis dentro del sector en cuestión, o al menos una fuerte amenaza.

Asimismo, hemos visto como el interés de un sector en particular sube y baja conforme el precio internacional de su producto baja y sube. Otra vez, es necesario mantener la visión de largo plazo para emprender un trabajo de esta naturaleza.

Disponibilidad de recursos

Los proyectos resultantes de estos procesos generalmente representan una inversión de recursos: mejoras de infraestructura, promoción internacional, investigación y desarrollo. Si desde el principio no se cuenta con al menos una parte de los recursos que permita el inicio rápido de alguno de los proyectos identificados, el ejercicio empieza a perder fuerza rápidamente.

Obviamente, el proceso en sí debería ser también un mecanismo para conseguir recursos, bien sea del Gobierno, de una asociación del sector privado, o de una fuente internacional. Pero lo ideal es contar con al menos algún monto pequeño discrecional coadministrado por el Gobierno y representantes del cluster, para financiar alguno de los proyectos.

En un reciente trabajo en Ecuador, una ejecutiva de una institución de apoyo internacional decía: “A la final todo se resume en el financiamiento. Los proyectos prioritarios ya los teníamos identificados, lo que falta es quien los financie”. No deja de tener razón en el sentido de que un proceso no comienza de la nada. Normalmente existen valiosos esfuerzos previos de investigación, de análisis y de identificación de problemas con sus respectivos proyectos de solución. En estos casos el proceso sirve para validar esa información, pero especialmente para unir fuerzas dentro del sector en la consecución del financiamiento que permita emprender esos proyectos lo antes posible.

Aún lo más escépticos empiezan a motivarse al ver acciones y resultados concretos. Si algún proyecto comienza a ejecutarse esto produce un efecto multiplicador en el entusiasmo de todos los participantes y se convierte en un fuerte impulso para alcanzar más resultados a mediano y largo plazo dentro del proceso.

Experiencia de vulnerabilidad

Cuando un empresario del sector de agronegocios ha sufrido la experiencia de ser afectado por una catástrofe natural, desde la crecida de un río, una tormenta, un huracán, un sismo, una erupción volcánica, una sequía, o las tampoco infrecuentes catástrofes sociales o políticas de su país, capitaliza la experiencia de su vulnerabilidad, reconociendo que el enfrentamiento en solitario de la misma, derivará en un esfuerzo improductivo y generalmente incosteable.

Esta experiencia de la vulnerabilidad de sus negocios al devenir de los fenómenos naturales y sociales facilitan la adopción de decisiones relacionadas con el esfuerzo gremial, o de conjuntos más complejos como lo es un cluster.

Particularmente en el Istmo Centroamericano, este tipo de experiencia constituye un denominador común en el mundo de los agronegocios, que, aunque infortunado, se ha convertido en un aliciente muy eficaz para conseguir la disposición a la cooperación entre los integrantes de un clusters.

El progreso en el estudio y desarrollo de clusters Conclusiones, lecciones y desafíos

Los siguientes párrafos constituyen un esfuerzo de síntesis de los aprendizajes centrales logrados mediante la intervención de un grupo de miembros de la facultad del INCAE en los estudios y apoyo al desarrollo de clusters en algunos países del Istmo Centroamericano y del Ecuador.

Estos aprendizajes apuntan en dos direcciones. El primero, de carácter esencialmente académico, que se concreta en la incorporación de un nuevo concepto y nuevas prácticas empresariales para la mejora de la competitividad entre un grupo de empresas locales. El segundo, se refiere a la aplicabilidad de los conceptos de competitividad, como una nueva manera de hacer negocios, que se deriva de la observación del los proceso de estudio y apoyo al desarrollo de clusters en diferentes países, diferentes sectores de la economía, y por tanto diferentes contextos globales, políticos, gremiales, culturales y empresariales.

A continuación nos referiremos al primer aspecto:

Un nuevo concepto sobre competitividad

Cuatro de los cambios fundamentales realizados por un grupo clave de empresarios de la región a partir de la formulación de la “Agenda Centroamericana para el siglo XXI,” y las deliberaciones sobre acciones a tomar derivada de los análisis de competitividad de sus clusters:: (a) un aumento de conciencia por parte de los empresarios y de funcionarios claves en el sector público sobre los sectores claves en cada país que pueden constituir los motores de la competitividad. El énfasis en la oportunidad que representa el sector de agronegocios es evidente. (b) una mayor comprensión de las mejores prácticas para conseguir la competitividad en los sectores claves. La introducción de mejores prácticas a nivel de algunos clusters como el de la pesca en El Salvador, aunque no representan transformaciones sustanciales, si son un claro indicio de la potencial del esfuerzo de los participantes en ese cluster; (c) la formulación de agendas específicas para mejorar el desempeño de estos sectores, ratifica la necesidad de un plan de acción, inmediatamente a continuación de la concertación entre los participantes claves de un cluster; (d) un comienzo, en unos casos vigoroso y en otros tímido de los procesos de implementación de las mejoras propuestas en las agendas respectivas.

Ahora podemos afirmar que los tres primeros de estos resultados constituyeron los pre-requisitos para el proceso de implementación de las medidas orientadas a mejorar el grado de competitividad de un determinado cluster. A nuestro juicio constituyeron los elementos constitutivos de la confianza en el modelo, a la que hicimos referencia al describir los factores críticos de éxito.

Capacitación en análisis de competitividad

La identificación de clusters de alto potencial para la competitividad en cada país, requería la formación de analistas en este campo, con disposición inmediata e intensa para preparar los estudios y desarrollar un conjunto de recomendaciones y propuestas útiles para la mejora de la competitividad en cada clusters. A la fecha de preparación de este reporte, cerca de 200 personas entre funcionarios, empresarios y miembros de organizaciones gremiales, han participado en los talleres de entrenamiento en análisis de la competitividad. Las comunidades nacionales cuentan pues, con un recurso invaluable para profundizar, divulgar, y ampliar su información sobre competitividad en otros sectores de sus economías.

El desafío fundamental en este campo es el de aprovechar esa capacidad instalada de estudio y análisis, sobre otros sectores diferentes a los estudiados.

Un segundo componente de los aprendizajes, se deriva, como hemos mencionado, de la participación y observación de los procesos de investigación y la posterior concertación y puesta en marcha de nuevas prácticas de gestión a nivel de un cluster. Nuevamente podemos agrupar en dos secciones estos aprendizajes. El primero de ellos consistió en la identificación de los factores claves o requisitos para el éxito en el fortalecimiento de clusters

Mejora de la competitividad: Requisitos

Los análisis de clusters y los estudios de Benchmarking no constituyen la panacea para alcanzar la competitividad en un cluster. El proceso mismo de estudio e implementación ha resultado ser tan clave como el contenido y los resultados mismos de esos estudios. En el segmento de este reporte dedicado a la identificación de factores críticos de éxito, nos referimos a estos requisitos.

Recordamos esos factores a continuación para reafirmar su importancia: Confianza en el modelo; “democratización” de los beneficios; desarrollo institucional de los actores críticos;; existencia de un actor local líder; disciplina de seguimiento; disponibilidad de recursos; la existencia de una crisis o amenaza para el sector; y, el reconocimiento de la vulnerabilidad de los esfuerzos aislados.

El hecho de que sean tantos los factores críticos de éxito, desde nuestra perspectiva un total de nueve, ilustra claramente la dificultad que representa llegar a buen término procesos de esta naturaleza.

Comités nacionales de competitividad

La estructura de comités nacionales de competitividad ya existente en cada uno de los países de Centroamérica debería aprovecharse aún más como un recurso clave en los esfuerzos de fortalecimiento de los clusters locales. El rol fundamental de estos comités ha sido el de servir como centro de reunión, intercambio, debate y seguimiento de los

compromisos asociados con la Agenda Centroamericana para el siglo XXI. El potencial de estos comités para reafirmar y asegurar la puesta en marcha de las agendas específicas de los clusters no puede ser ignorado.

Desafío de equidad

En estricto sentido, el análisis y fomento de clusters enfoca y privilegia, por definición, a unos pocos sectores de la economía nacional. Aquellos con un mayor potencial de competitividad a nivel global. Uno de los desafíos fundamentales de todos los países en la región será el de aprovechar el modelo, los instrumentos y las prácticas de la competitividad, en sectores hasta ahora desatendidos, que de seguir siéndolo ampliarán irremediabilmente la brecha de la pobreza.

Hay que reconocer que el enfoque exclusivo de competitividad, en especial dentro del sector de agronegocios representa sólo una parte de la realidad, y no aplica a la totalidad del sector. Hay otros elementos importantes que hay que considerar y que van relacionados con el concepto más amplio de desarrollo rural.

El reto es como logramos un sector agrícola más competitivo, sin que esto represente un descuido a las apremiantes necesidades sociales existentes en las zonas rurales, donde vive alrededor de la mitad de la población de Centroamérica.

Referencias

Banco Mundial. “World Development Indicators 2000”. 2000

INCAE. “Centroamérica en el siglo XXI: Una Agenda para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible”. 1999

OECD. “Agricultural Policies in OECD Countries. Monitoring and Evaluation 2000” . 2000

PORTER, Michael E. “La Ventaja Competitiva de las Naciones”. 1990

SIECA. Estadísticas de exportaciones de Centromérica en <http://www.sieca.org.gt>