

**Programa de Competitividad del Norte Grande**

**BID 2005/OC-AR**

**MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION**

**Secretaría de Política Económica**

**Guía para la elaboración de Planes de Competitividad de  
Conglomerados Productivos**

Noviembre de 2008



## Índice

1	Introducción .....	3
1.1	El Programa.....	3
1.2	Objetivos.....	5
1.3	Destinatarios.....	6
2	Términos claves .....	9
2.1	Plan de Competitividad .....	9
2.2	Proyectos de Apoyo a la Competitividad (PACs).....	11
3	Bases conceptuales.....	12
3.1	Enfoque sistémico .....	12
3.2	Enfoque estratégico.....	14
3.3	Enfoque participativo .....	16
4	Fases de elaboración .....	20
4.1	Preparación.....	25
4.1.1	Familiarización .....	25
4.1.2	Sensibilización.....	27
4.2	Investigación.....	34
4.2.1	Minería de datos.....	34
4.2.2	Investigación propia .....	35
4.2.3	Procesamiento de la información .....	37
4.3	Escenarios e iPACs .....	41
4.3.1	Orientación .....	42
4.3.2	Verificación .....	51
4.3.3	Decisión .....	52
4.4	Planificación.....	54
5	Gestión del Aprendizaje .....	60
5.1	Revisión de los PCs .....	61
5.2	Retroalimentación de la Guía .....	62
6	Anexo: Herramientas de análisis .....	67

## 1 Introducción

La presente “Guía” ha sido concebida para facilitar la elaboración y revisión de Planes de Competitividad de Conglomerados Productivos (PCs) en el marco del Programa de Competitividad del Norte Grande (PCNG).<sup>1</sup>

### 1.1 El Programa

Con el objetivo de “contribuir al desarrollo económico sustentable de la Región del Norte Grande”, el Ministerio de Economía y Producción de la Nación ha puesto en marcha el Programa de Competitividad del Norte Grande, que cuenta con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID 2005/OC-AR). Este Programa tiene como ámbito geográfico de actuación a las nueve provincias del Norte Grande (Misiones, Corrientes, Chaco, Formosa, Santiago del Estero, Tucumán, Jujuy, Salta y Catamarca) y como propósito el de contribuir a su desarrollo a través del “aumento de la competitividad de los Conglomerados Productivos (COPs) de la región”.

Los **COPs**, es decir, **las redes territorializadas de empresas e instituciones de apoyo al sector productivo, que interactúan alrededor de productos o servicios específicos**, constituyen hoy un capítulo central del desarrollo económico y social regional. A pesar de los numerosos programas públicos, nacionales y provinciales que, con diversos fines y beneficiarios, promueven el desarrollo productivo, el sector productivo del Norte Grande continúa evidenciando una gran dificultad para la constitución, integración y desarrollo competitivo de COPs.

Con el fin de contribuir a superar esta dificultad, el Programa de Competitividad del Norte Grande se propone brindar apoyo, como mínimo, a 18 COPs, financiando:

- i) actividades e iniciativas que propicien y fomenten el desarrollo y la calidad del tejido institucional territorial y la conformación de estructuras de vinculación entre los actores públicos y privados de apoyo al sector productivo y el sector empresario de la región;
- ii) la formulación y/o ejecución de Proyectos de Apoyo a la Competitividad (PACs), principalmente **estructurantes** (es decir, **proyectos horizontales de baja apropiabilidad individual y con fuerte influencia potenciadora y/o**

---

<sup>1</sup> La primera versión de esta guía fue elaborada por Ulrich Harmes-Liedtke (de la Consultora Mesopartner, Alemania) y Pablo Sobrero (de la Gerencia de Ejecución del PCNG), es el resultado del trabajo conjunto entre éstos y Silvia Cardarelli y Agustín Pérez-Andrich, de la Gerencia de Ejecución del PCNG. Además, contó con la lectura constructiva de Cecilia Hasan Halil y Gastón Ghioni, miembros del equipo del Programa.

***multiplicadora, que procuren superar obstáculos y/o aprovechar oportunidades competitivas); y***

- iii) las acciones necesarias para lograr que los actores de cada Conglomerado Productivo (COP) desarrollen un proceso de reflexión sistematizada y colectiva en torno a la competitividad del mismo.

Los Planes de Competitividad (PCs) aparecen como un instrumento idóneo, tanto para sistematizar el proceso de reflexión, como para ordenar y articular, de forma ampliamente participativa, la demanda de apoyo del sector privado y la oferta de instrumentos del sector público, favoreciendo intervenciones públicas “guiadas por la demanda” (*demand-driven*), más transparentes, y con un sentido estratégico.

En este contexto y frente a este desafío, se decidió la redacción de la presente “Guía”.

#### **El concepto del “Conglomerado Productivo” en el marco del Programa de Competitividad del Norte Grande Argentino**

En el marco del Programa de Competitividad del Norte Grande, se entiende por Conglomerados Productivos (COPs) a lo que Michael E. Porter denominó “clusters”: *“un grupo de compañías e instituciones, geográficamente próximas, dentro de un sector específico e interconectadas entre sí por prácticas comunes y complementarias. El alcance geográfico de un cluster puede variar desde una ciudad, hasta un estado o país y, aún más allá, a una red de países vecinos.”* (Porter, 1990).

El término “conglomerado” es una de las traducciones más habituales de la palabra “cluster”. Aunque en la literatura en español sobre competitividad territorial se usa también la palabra “clúster”, los autores hispanohablantes suelen preferir términos como “conglomerado”, “aglomerado”, “complejos”, “racimo”, “grupo” o “manchón”.

El término “cluster” ha sido aplicado a estudios sobre el éxito de industrias en varios países; pero también ha sido utilizado como una metodología para establecer vínculos entre empresas, entidades gubernamentales y entidades no gubernamentales, para superar barreras competitivas e introducir innovaciones que aumenten el valor agregado de estas empresas mediante acciones conjuntas, que no se producen y que no pueden ser sólo corregidas por la política pública.

Porter utilizó el término “cluster” como una herramienta de investigación vinculada al análisis de los comportamientos de grupos de empresas en mejor posición competitiva que sus competidores. Llegó a la conclusión de que la proximidad geográfica entre empresas de un mismo sector y la interacción entre ellas y las instituciones conexas fomenta la innovación y refuerza las posibilidades de competir exitosamente. Hay dos términos esenciales en el análisis de Porter: proximidad geográfica e innovación.

Los “clusters” surgen como una nueva forma de pensar una economía y de organizar los esfuerzos de su desarrollo económico. Están mejor alineados con la naturaleza de la competencia y las fuentes de ventajas competitivas. Los “clusters” capturan enlaces importantes en términos de tecnología, habilidades, información, mercadeo y necesidades del cliente que afectan de forma común a empresas e industrias. Tales

enlaces son fundamentales para la competencia y, especialmente, para la dirección y avance de la innovación.

La esencia del “cluster” radica en los esquemas de cooperación empresarial e institucional desarrollados. Reforma el rol del sector privado, el gobierno, las asociaciones comerciales, educativas y de investigación. Reúne a empresas de todos los tamaños. Crea un foro para el diálogo constructivo entre el sector empresarial y el gobierno. Representa un medio para identificar oportunidades comunes, y no sólo problemas comunes. Provee una guía para el desarrollo de políticas sociales y económicas.

Por último, es importante subrayar que un “cluster” une a empresas e instituciones de varios “sectores productivos” alrededor de un producto o servicio y apunta al encadenamiento y a una combinación entre cooperación y competencia entre los actores involucrados.

## 1.2 Objetivos

El objetivo principal de esta “Guía” es el de **facilitar** la elaboración de los PCs de los COPs seleccionados en el marco del Programa. En este sentido, no debe ser interpretada como un conjunto de prescripciones rígidas u obligatorias, sino como un conjunto de sugerencias metodológicas orientadoras para llegar a un entendimiento profundo de los factores de la competitividad de Conglomerados Productivos y de las formas más apropiadas para fomentarla.

En el marco del Programa de Competitividad del Norte Grande, esta “Guía” persigue los siguientes objetivos específicos:

- conectar a los actores relevantes e iniciar un proceso de colaboración creciente;
- armonizar la comprensión de la estructura y desempeño competitivo de los actores de los Conglomerados Productivos de la región;
- hacer visibles las oportunidades de desarrollo competitivo y otorgar prioridad a las actividades de máximo impacto;
- verificar la visión compartida y la estrategia de desarrollo competitivo global de los Conglomerados Productivos, estimular la reflexión sobre el tema y contribuir a su mayor evolución;
- generar una comprensión de las expectativas y aspiraciones de los principales actores de los Conglomerados Productivos y mejorar el marco para la toma de decisiones;
- generar un proceso en el cual los actores de los Conglomerados Productivos consideren escenarios alternativos antes de tomar decisiones sobre su desarrollo competitivo;
- trazar el perfil de los recursos que se requieren para un desarrollo competitivo exitoso; y

- desarrollar **capacidades locales** para la elaboración y revisión de Planes de Competitividad de Conglomerados Productivos.

### 1.3 Destinatarios

Esta “Guía” está destinada al conjunto de actores involucrados en la elaboración y revisión de PCs:

- **actores del COP:** son los productores, industriales, proveedores de servicios, instituciones de apoyo, etc., que conforman el COP.
- **“anfitriones”:** son actores pertenecientes al COP que, con el consentimiento más o menos explícito de sus miembros, asumen temporalmente la función de “contraparte” del Programa, suelen liderar el desarrollo del COP y pueden variar a lo largo del tiempo. No es una posición jerárquica formal, sino que se trata de un rol.
- **“articuladores”:** son actores locales propuestos y seleccionados por el COP para formular Proyectos de Apoyo a la Competitividad (PACs) y obtener fondos para su financiamiento. Se trata de un rol que exige una formación previa, a cargo del Programa.
- **consultores-facilitadores:** son los responsables de guiar el proceso de elaboración de PCs. En su rol de facilitador, aplican herramientas de análisis estratégico y las metodologías de trabajo participativo. A la vez, son “expertos” (académicos, profesionales, técnicos, etc.) con un acabado conocimiento del sector en el que se desarrolla el COP.
- **Gerencia de Ejecución del Programa (GEP):** es la Unidad Ejecutora del Programa, responsable de supervisar la preparación de PCs y su implementación.
- **Otros programas** de apoyo y entes financiadores.

Dentro de los destinatarios de esta “Guía”, aquellos que asuman la responsabilidad de facilitar y documentar el proceso de elaboración de PCs (principalmente, consultores-facilitadores), deberían contar con:

- ✓ una comprensión cabal de la competitividad territorial, incluida la de los principios empresariales, las políticas de desarrollo local y los marcos de referencia para la planificación relevantes a nivel local;
- ✓ una sólida comprensión de las técnicas de trabajo con escenarios alternativos;
- ✓ conocimiento y experticia en el producto o servicio del COP;
- ✓ una excelente capacidad de facilitación, visualización y transferencia de conocimientos en procesos colectivos<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Raras veces se encuentra una persona que tenga mucha experticia técnica en un producto y sea igualmente un excelente facilitador. Frente a esta situación es recomendable priorizar las dotes de facilitación. A veces incluso es más propicio la “actitud del principiante” (vea Kofman 2005) en vez del experto, porque implica una mayor apertura a distintos puntos de vista.

Y esto, en función de que ellos deberán:

- explicar los principios de la metodología a los “anfitriones” del COP para que éstos puedan, a su vez, comunicarlos adecuadamente a otros actores locales; orientar a los “anfitriones” del COP sobre la forma más efectiva y eficiente de comunicarse con otros actores locales;
- implementar un sistema de control de gestión;
- generar capacidades locales, transfiriendo conocimientos teóricos y prácticos, tanto a los actores del COP como a consultores-facilitadores locales, para que éstos puedan, a término, elaborar y revisar PCs de éste y otros conglomerados productivos.

La siguiente tabla resume los potenciales beneficios que los diferentes destinatarios podrían obtener de la utilización de esta “Guía” y del documento resultante del proceso que ésta propone (es decir, el Plan de Competitividad):

**Potenciales beneficios de la Guía y el PC para cada destinatario**

<b>Destinatarios</b>	<b>Guía</b>	<b>PC (documento)</b>
Actores del COP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orienta la realización de los PC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilita la identificación con el COP.</li> <li>Concreta las líneas estratégicas a seguir.</li> <li>Constituye una memoria del proceso de aprendizaje y generación de capacidades locales.</li> <li>Sirve como base para el monitoreo interno de la actividades emprendidas.</li> </ul>
Anfitriones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aclara el rol del anfitrión.</li> <li>Orienta la preparación y realización de los PC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constituye una memoria del proceso de aprendizaje y generación de capacidades locales.</li> <li>Sirve como base para el monitoreo interno de la actividades emprendidas.</li> </ul>
Articuladores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entender el fundamento de generación de iPACs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informa sobre las prioridades para el fomento competitivo del COP.</li> <li>Aporta el fundamento para identificar nuevas iPACs.</li> <li>Justifica la búsqueda de financiamiento.</li> </ul>
GEP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite el seguimiento de la elaboración y revisión de los PC.</li> <li>Organiza la gestión del conocimiento.</li> <li>Favorece y orienta la generación de capacidades locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documenta la identificación de proyectos a financiar por el programa.</li> <li>Hace transparente la gestión de apoyo a COPs.</li> <li>Sirve como herramienta de comunicación y articulación con otras instituciones de fomento.</li> <li>Concreta los lineamientos estratégicos del Programa.</li> <li>Prioriza las ideas-Proyecto de Apoyo a la Competitividad (iPAC)</li> </ul>
Consultores – Facilitadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orienta el asesoramiento y la elaboración de PCs.</li> <li>Facilita la transferencia del conocimiento para la generación de capacidades locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documenta su trabajo.</li> </ul>
Otros programas de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informa sobre la metodología aplicada para la elaboración de los PCs.</li> <li>Facilita el intercambio sobre metodologías de fomento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sirve de base para priorizar y articular la elaboración y financiación de proyectos y programas de apoyo.</li> </ul>
Entes financiadores (BID)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informa sobre la metodología utilizada para la elaboración de los PCs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informa sobre las ideas-Proyecto de Apoyo a la Competitividad (iPAC) identificadas y priorizadas.</li> </ul>

### **Algunos dilemas del consultor-facilitador**

Es importante que los consultores-facilitadores de PCs no reemplacen a los “anfitriones”. Es responsabilidad de éstos últimos organizar el ejercicio, es decir, concertar citas e invitar a las personas adecuadas a los talleres apropiados. Los consultores-facilitadores de PCs deben cerciorarse y verificar que los “anfitriones” saben lo que hacen. Deben impartirles instrucciones adecuadas y efectuar un control posterior de sus actividades. En relación a ésto, existen algunas cuestiones dilemáticas claves a las que deberá enfrentarse un consultor-facilitador de PCs:

**Facilitar o hacer.** En especial cuando se interactúa con “anfitriones” sin experiencia, con escaso soporte administrativo o en comunidades altamente fragmentadas, el consultor-facilitador de PCs estará tentado de tomar en sus propias manos la organización del proceso. Sin embargo, esto socavaría el sentido local de apropiación y comprometería las actividades complementarias posteriores. El consultor-facilitador debe limitarse a orientar a los anfitriones locales, pero asegurarse de que éstos conserven la responsabilidad y mantengan el sentido de propiedad del proceso.

**Confiar en la competencia de los “anfitriones” o cuestionar y poner en duda su competencia.** Con frecuencia, los “anfitriones” sostendrán que saben lo que están haciendo. Es importante que el consultor-facilitador de PCs verifique la competencia de los “anfitriones” y les transmita los principales aspectos a considerar en su relación con los actores locales. Sin embargo, también es importante no ofenderlos. El manejo de este dilema supone un delicado acto de equilibrio.

**Confiar en la efectividad de los “anfitriones” o hacer un segundo control.** Es recomendable que el consultor-facilitador de PCs realice segundos controles para determinar si los “anfitriones” están realizando bien su tarea. Por ejemplo, que están comunicándose con los actores locales que se supone han de ser invitados y controlando la invitación que recibieron, la forma en que la recibieron y si han comprendido de qué se trata la elaboración del PC. Sin embargo, los “anfitriones” pueden incomodarse con el control de sus actividades: otro acto de equilibrio.

## **2 Términos claves**

### **2.1 Plan de Competitividad**

En el marco del Programa, se entiende por **Plan de Competitividad (PC)** a la documentación de un proceso de reflexión sistematizada y colectiva por parte de los actores de un COP en torno a la competitividad del mismo, que culmina en la formulación de iniciativas de cooperación estratégica con fuerte influencia potenciadora y/o multiplicadora para superar obstáculos y/o aprovechar oportunidades competitivas (llamados “proyectos catalizadores” o iPACs: ideas-Proyectos de Apoyo a la Competitividad).

La elaboración de un PC lanzará o reforzará un proceso que supone:

- la evolución hacia relaciones basadas en la confianza mutua entre los actores claves del COP, y la evolución hacia una relación constructiva entre el sector público y el privado;
- la creación de un entorno habilitador y estimulante para el desarrollo de “proyectos catalizadores” (PACs);
- la implementación de “proyectos catalizadores” y el desbloqueo de “proyectos catalizadores” estancados;
- la reflexión permanente sobre el desarrollo del COP, el ajuste constante de la visión y la estrategia, en función de un proceso continuo de diálogo estratégico que conduzca a la identificación de un terreno común entre imperativos que se perciben en conflicto (por ejemplo, el crecimiento y la gestión de los recursos naturales);
- un proceso permanente de verificación de escenarios mediante el monitoreo de indicadores de alerta temprana.

#### **Contenidos de un Plan de Competitividad (PC)**

Los Planes de Competitividad serán el resultado de un proceso ampliamente participativo. El documento resumirá en cada fase de su elaboración y actualización la percepción de los actores del COP sobre su posición competitiva y precisará la identificación de ideas-Proyectos de Apoyo a la Competitividad (iPACs). Será un documento tanto para la sistematización del proceso interno de reflexión de los actores como para la información a personas e instituciones externas interesadas en el fomento de la competitividad del COP.

Los elementos **mínimos** que debe contener un PC, y que esta “Guía” pretende proveer, son los siguientes:

I. Breve descripción de los **datos básicos** del COP: antecedentes históricos, delimitación territorial, principales productos y empresas integrantes, actores involucrados e instituciones locales de apoyo y otras características principales.

II. Diagnóstico de la **situación competitiva** del COP que incluye:

Descripción y valoración de los **factores de competitividad** según una perspectiva sistémica, poniendo especial énfasis en los niveles *meta*, *macro*, *meso* y *micro*, y sus relaciones (cuyas bases conceptuales se detallan en el capítulo 3.1.).

Diagnóstico de la **posición competitiva** del COP y sus empresas frente a sus principales competidores, su poder de negociación, las exigencias de sus clientes y las amenazas de ingreso de nuevos competidores o de productos sustitutos.

Identificación de **buenas prácticas nacionales e internacionales** que puedan servir para “benchmarking” y/o como referencia para la mejora competitiva del COP.

III. Análisis de **perspectiva estratégica**, que incluye:

Descripción de las principales **reglas del juego**, es decir, de los principales factores pre-determinantes que deben tomarse en consideración cuando se fomenta la competitividad del COP (cuestiones políticas, sociales, ambientales y tecnológicas

“no negociables”, es decir, fuera del control de los actores involucrados).

Descripción de **incertidumbres claves** (priorizadas).

Descripción de escenarios de futuro.

Opciones estratégicas concretadas en **ideas-Proyectos de Apoyo a la Competitividad** (iPACs).

Valoración de la **robustez** de las ideas-Proyectos de Apoyo a la Competitividad (iPACs) frente a los diferentes escenarios de futuro.

IV. **Estrategia de implementación:** justificación, objetivos, cronograma de actividades, presupuesto y responsabilidades institucionales para el desarrollo de las ideas-Proyectos de Apoyo a la Competitividad (iPACs).

V. **Factores críticos del éxito, indicadores** del desempeño y **metas** a corto, mediano y largo plazo para un sistema de monitoreo del COP.

**IMPORTANTE:** recordemos que el énfasis de esta “Guía”, y por lo tanto de su metodología, está en el **proceso** impulsado durante la elaboración del PC, **NO** en el documento mismo que de este proceso resulta. La experiencia vivencial debe entonces ser documentada para integrar la reflexión en un sistema de gestión del conocimiento.

## 2.2 Proyectos de Apoyo a la Competitividad (PACs)

La elaboración de los PC aspira a identificar **proyectos catalizadores o PACs**. Un PAC:

- es una intervención con una fuerte influencia potenciadora y/o multiplicadora para el COP;
- se dirige a la causa de raíz de los obstáculos al desarrollo, y no a los síntomas;
- destraba recursos y oportunidades de negocios;
- aborda cuestiones de las que no se ocuparán los emprendedores locales porque el riesgo es demasiado alto, el período de amortización demasiado largo o la utilidad inmediata demasiado escasa.

En otras palabras, se ocupa de las “fallas del mercado” que se interponen en el camino del crecimiento. Por ello, los PACs, por lo general, requieren:

- un alto compromiso de cooperación (por ejemplo, para cubrir vacíos en el desarrollo de habilidades, establecer vínculos entre proveedores de servicios de desarrollo empresarial y las pequeñas y medianas empresas);
- un “saber-hacer” muy específico (por ejemplo, certificación, normas, vinculación de actividades de investigación y desarrollo con PyMEs);
- muchas veces, aunque no siempre, recursos financieros importantes (por ejemplo, proyectos de inversión e infraestructura, la rehabilitación de un parque industrial abandonado, la creación de una pequeña zona de oficinas);

- un respaldo político serio.

**IMPORTANTE:** los PACs, en el marco de este Programa, deberán estar incluidos en los PCs a nivel de idea-Proyecto (iPACs) y serán co-financiados por el Programa de Competitividad del Norte Grande u otros programas nacionales y/o provinciales.

### 3 Bases conceptuales

Para esbozar las bases conceptuales de la elaboración y revisión de PCs destacamos tres enfoques de la planificación: *estratégico*, *sistémico* y *participativo*. Los tres están estrechamente relacionados y son interdependientes.

#### 3.1 Enfoque sistémico

El concepto de *competitividad sistémica* intenta captar los factores claves, tanto políticos como económicos, de un desarrollo competitivo exitoso. Fue formulado a principios de la década del noventa como respuesta a los simplistas enfoques neoliberales (Esser y colaboradores 1994) y ha venido evolucionando desde entonces (Altenburg, Hillebrand y Meyer-Stamer 1998, Meyer-Stamer 2001). Este enfoque combina en forma innovadora y relevante para la práctica conceptos teóricos tomados de diversas sub-disciplinas académicas.<sup>3</sup>

La *competitividad sistémica* distingue cuatro niveles:

el nivel *micro* de la empresa y las redes inter-empresariales,

el nivel *meso* de políticas específicas e instituciones,

el nivel *macro* de condiciones económicas genéricas, y

el nivel *meta* de variables “lentas” (modificables sólo en el largo plazo) como las estructuras socio-culturales, el orden básico y la orientación de la economía, y la capacidad de los actores sociales para elaborar estrategias.

---

<sup>3</sup> Se encontrará un panorama de la evolución del concepto, así como de su aplicación práctica en iniciativas de desarrollo, en Meyer-Stamer (2005).

# Nuestro marco de referencia es la “competitividad sistémica”



Fuente: mesopartner

El enfoque sistémico no debe concebirse como normativo sino como marco conceptual orientativo, tanto para el trabajo de investigación como para el de consultoría-facilitación.

Desde esta perspectiva, los ingredientes claves de un desarrollo económico exitoso son:

en el nivel *meta*: valores culturales orientados al desarrollo compartidos por gran parte de la sociedad; un consenso básico en la necesidad del desarrollo económico y la integración competitiva en el mercado mundial; habilidad de los actores sociales para elaborar conjuntamente visiones y estrategias y desarrollar políticas.

en el nivel *macro*: un marco de trabajo macroeconómico estable y predecible. Debería incluir una política realista de tasa de cambio y una política general de comercio exterior que estimule la industria local.

en el nivel *meso*: políticas específicas e instituciones que creen una ventaja competitiva y estén dirigidas a desarrollar tanto a las industrias como a su entorno (institutos tecnológicos, centros de capacitación, finanzas para la exportación, etc.).

en el nivel *micro*: empresas capaces de mejorar continuamente y redes de empresas con externalidades positivas fuertes.

El concepto de *competitividad sistémica* se concibe para llegar más allá de las discusiones estériles sobre Estado versus tipo de mercado. En el pasado, el desarrollo económico exitoso se basaba en Estados fuertes y en mercados fuertes, y los países en vías de desarrollo normalmente padecen de Estados y mercados débiles, es decir que

ambos, el Estado y el mercado, fracasan. El secreto de un desarrollo económico exitoso es encontrar un equilibrio adecuado entre la intervención (es decir, la elaboración y ejecución de políticas dirigidas a estimular y dar forma al desarrollo) y las fuerzas de mercado.

La *competitividad sistémica* ayuda a desarrollar una perspectiva global de los factores determinantes de los procesos de desarrollo exitosos. Para su diagnóstico se recomienda una variedad de herramientas, descritas en el capítulo siguiente consagrado a las fases de la elaboración del PC (ver capítulo 4.3).

### 3.2 Enfoque estratégico

La elaboración de un PC introduce una perspectiva estratégica orientada a fortalecer la competitividad de cada COP.

Para precisar el enfoque estratégico, recurrimos a Henry Mintzberg<sup>4</sup>, quien distingue:

1. La estrategia como *plan*: un curso de acción desarrollado en forma conciente y deliberado (trazado de antemano).
2. La estrategia como *procedimiento táctico*: una maniobra destinada a superar en ingenio a un oponente o competidor.
3. La estrategia como *patrón*: la estrategia como coherencia de la conducta, deliberada o no (implica que gradualmente los enfoques exitosos se consolidan en un modelo de acción que se convierte en estrategia).
4. La estrategia como *posición*: la estrategia es un medio para ubicar a una organización en un mercado o entorno competitivo (esta estrategia supone la búsqueda de un nicho dentro de un entorno).
5. La estrategia como *perspectiva*: la estrategia es una forma profundamente incorporada de percibir el mundo (cultura, visión, carácter, ideología, la perspectiva debe ser compartida y debe considerar cuidadosamente la mente colectiva: personas unidas por un pensamiento o conducta común)

En la fase inicial de un proceso de desarrollo de la competitividad de un COP, los conceptos No. 3 y No. 4 son los más apropiados.

La “estrategia como patrón” hace referencia al alineamiento de diversos actores. En una etapa temprana de cualquier proceso de desarrollo de la competitividad de un COP, los distintos actores locales tienen perspectivas muy diferentes: ¿en qué consiste y qué se supone que se logrará? Con el transcurso del tiempo, a medida que se implementan las acciones para el desarrollo de la competitividad y estas generan cambios “visibles”, se produce un proceso gradual de armonización entre los diversos actores locales, que comenzarán a tener una forma común de entender la competitividad del COP.

Por su parte, la “estrategia como posición” se refiere a la ventaja competitiva de un COP dado. Esto es algo más que la suma de las ventajas competitivas de las empresas individuales. La ventaja competitiva del COP se crea por medio de un esfuerzo

---

<sup>4</sup> Ver “5 Ps for Strategy” (Las 5 Pes de la estrategia), H. Mintzberg, 1987 y 2003.

deliberado orientado a fortalecer instituciones, organizaciones y relaciones que sostengan y potencien el esfuerzo de las empresas individuales.

El surgimiento de la “estrategia como patrón” y la “estrategia como posición” es un proceso evolutivo orgánico que tiene lugar a lo largo del tiempo, de preferencia durante varios años. **Esta “Guía” está diseñada para dar impulso a este proceso.** En particular, se orienta a agudizar la comprensión de la “estrategia como posición”.

Es por esto que no recomendamos su aplicación en una etapa muy temprana de un proceso de formación de un COP, cuando la “estrategia como patrón” no ha comenzado siquiera a esbozarse. Así, el momento más adecuado para trabajar con la metodología propuesta por esta “Guía” es aquel en que los actores locales comienzan a preguntarse por la “estrategia”, algo que ocurre luego de producirse un cierto alineamiento entre ellos.

El objetivo último de la metodología adoptada consiste en facilitar un proceso de formulación de un *intento estratégico* (strategic intent). Este concepto, introducido por el especialista en gestión Gary Hamel en 1989 (en español vea Hamel 1998), sugiere que la cuestión clave en materia de estrategia *no* radica en planificar las acciones graduales que permitan pasar de un cierto estado actual a un estado mejor en el futuro. La estrategia consiste más bien en dar lugar a que surja una “brecha entre la ambición y los recursos” y explotarla (Hamel y Parhalad, 1993). No se trata de poner la mirada en los recursos existentes y preguntarse qué hacer con ellos. La estrategia se refiere más bien a expresar una ambición y luego movilizar los recursos que son necesarios para hacerla realidad.

El abordaje de la estrategia contenido en esta “Guía” se distingue del *enfoque convencional* de la planificación estratégica utilizado frecuentemente en la elaboración de Planes de Competitividad (p.ej. en la metodología propuesta por Pietrobelli y Maggi 2005.).

Del debate actual sobre estrategias de empresas aprendemos que aquellas que aplicaron concienzudamente el enfoque de la planificación estratégica convencional suelen enfrentarse con mayor frecuencia a grandes problemas, no porque aplicaron mal su estrategia, sino porque se optimizaron en el marco de una opción estratégica única, ignorando alternativas (vea Raynor 2006).

Las iniciativas de competitividad que se desarrollan en un entorno altamente dinámico requieren, cada vez más, un planeamiento *flexible*, esto es, un planeamiento que evite “atarse” a la formulación de una “visión” y que evite así el fenómeno “visión de túnel” que hace difícil reaccionar adecuadamente a los retos y oportunidades de un entorno cambiante.

Es por ello que esta Guía propone, como alternativa al enfoque convencional, el trabajo colectivo con **escenarios de futuro** (Sunter & Ilbury 2001, 2005), que constituye uno de sus aspectos metodológicos **clave**. El propósito de la estrategia basada en escenarios es mantener la planificación abierta y flexible a lo largo del tiempo (Raynor 2007).

La elaboración participativa de escenarios es de suma importancia porque:

- **permite a los actores locales abrir sus horizontes a varios futuros posibles:** los actores del COP “abren” de esta manera su visión colectiva a varias incertidumbres

posibles, preparándose conjuntamente para enfrentar diferentes situaciones y evitando encerrarse en un solo escenario deseado;

- **induce una alineación de las visiones de los distintos actores claves:** todos los factores influyentes serán revelados y ponderados por los mismos agentes económicos. Por ejemplo, a través de la evaluación de las incertidumbres que enfrenta el COP, se pueden integrar diferentes percepciones del riesgo de la iniciativa conjunta; al mismo tiempo, preserva la diversidad de opiniones de los actores sobre el futuro y evita de esta manera una visión reduccionista;

- **fomenta la innovación en el proceso estratégico,** ya que la elaboración colectiva de los escenarios es, además, un espacio creativo; y

- **permite a los actores del COP generar y evaluar diferentes opciones estratégicas:** especialmente, para proyectos que requieren muchos recursos donde es muy importante evaluar su robustez. Un proyecto que tiene un alto impacto bajo ciertas circunstancias, podría ser un gran fracaso en un entorno (escenario) diferente. En consecuencia, la labor de los actores locales es crear un “portafolio de estrategias” que permiten un desarrollo exitoso del COP frente a diferentes escenarios probables.

### 3.3 Enfoque participativo

El enfoque de participación apunta a que los actores del COP tomen parte preponderante en la elaboración del PC y en el apoyo a su conglomerado en general. Destacamos las siguientes ventajas:

La participación favorece el compromiso activo de las empresas y permite animar la comunicación franca entre todos los actores (empresas, instituciones de apoyo, gobierno local, academia) sobre lo que aqueja y lo que favorece al COP, con el objeto de encontrar soluciones a problemas que no pueden ser resueltos por empresas individuales ni por el gobierno de manera aislada.

El proceso participativo y las múltiples percepciones de la realidad aumentan la probabilidad de diagnosticar correctamente las ventajas competitivas e identificar respuestas apropiadas para fortalecerlas.

La participación favorece la apropiación (ownership) y empoderamiento (empowerment) por parte de los actores del COP tanto del proceso como del PC resultante.

#### **Algunos principios básicos que requiere un proceso participativo**

**Orientación hacia la acción:** el proceso de diagnóstico conjunto y de diálogo ayuda a acordar los cambios deseados y motiva a la gente para implementarlos. Esto incluye la creación de una institucionalidad propia.

**Proceso iterativo de aprendizaje:** resultados y decisiones suelen ser revisados periódicamente en base a las experiencias y a los cambios del entorno.

**Triangulación:** uso de diferentes métodos, fuentes y disciplinas y una gama de informantes en diferentes lugares, haciendo una verificación cruzada para acercarse más a la realidad en aproximaciones sucesivas.

Ignorancia óptima e imprecisión apropiada: sin investigar más de lo que sea necesario, sin medir con mayor precisión que la necesaria y tratando de no medir lo que no hace falta medir.

Flexibilidad en la aplicación de los instrumentos y grado de precisión – flexible, exploratorio, interactivo, inventivo.

Auto-crítico: aprender de, con y por la gente local, solicitando y usando sus criterios y categorías y encontrando, entendiendo y apreciando sus conocimientos. Reflexionado sobre el propio rol de consultor-facilitador y cuestionando las propias creencias.

Contacto directo con el grupo meta, cara a cara, en el terreno.

Buscar la diversidad y las diferencias.

Cada proceso participativo tiene también sus dificultades y limitaciones. Hay una cierta ambigüedad en torno al concepto de la participación (Parvitt 2004): Por un lado se lo entiende como un *instrumento* para mejorar los resultados de la intervención; por otro lado, es visto como un *fin* en el “empoderamiento” de los actores.

Por ejemplo, cuando los horizontes temporales del programa requieren una implementación rápida, los tiempos necesarios para la búsqueda de consensos en la comunidad local pueden verse sacrificados. El riesgo es que la lógica del Programa prevalezca sobre el objetivo del empoderamiento. En este caso, los actores no se apropiarán de la iniciativa y el impulso se esfumará con el cierre del programa.

Incidir sobre la competitividad de un COP puede “chocar” con los intereses de algunos actores locales y, de hecho, muchas veces lo hace. Por ejemplo, que algunas empresas quieran mejorar su acceso directo al cliente final puede ser mal visto por el intermediario, que hasta entonces monopolizaba esta relación. Este ejemplo cuestiona la visión idílica y armoniosa de la participación y colaboración de los actores. Estos casos requieren por parte del consultor-facilitador una gran capacidad de manejo del conflicto y su transformación en soluciones productivas para el conjunto del COP.

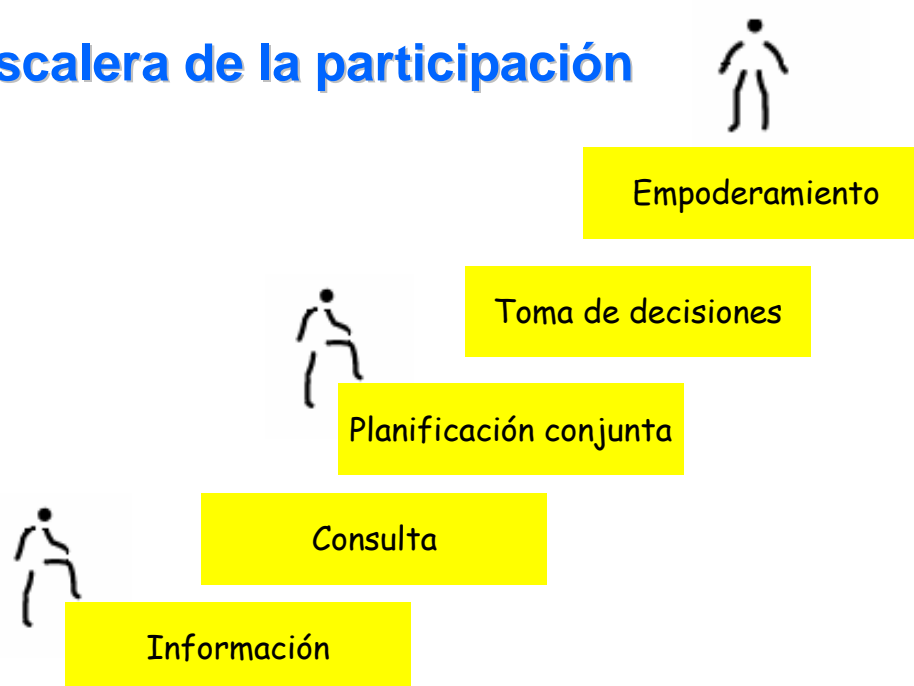
Otras veces, el consultor-facilitador debe también saber jugar el papel del “abogado del diablo”, cuestionando la perspectiva auto-referencial de los actores locales. Es decir, “atacar” ciertas creencias sobre la competitividad del COP que son contraproducentes para el desarrollo competitivo. El uso de preguntas contra-fácticos puede ser un instrumento válido para sacar a los actores del COP de una posición de confort. Sin embargo, esto puede herir susceptibilidades que socaven la participación: por ello asegurarse que existe un marco de confianza y empatía es fundamental para jugar este rol.

Ponderando ventajas e inconvenientes, cabe buscar el alcance apropiado de la participación. Hay diferentes grados de participación: desde la participación pasiva, donde los actores interesados están poco involucrados, hasta la participación activa y la auto-movilización, donde los actores se apropian completamente del proceso.

De acuerdo a las particularidades del COP, tanto en términos de motivación como de recursos (materiales, intelectuales y organizacionales), se requerirán formas diferentes de participación que el consultor-facilitador deberá evaluar. En cualquier caso, es

importante apuntar siempre a la apropiación (empoderamiento) por parte de los actores locales, que es lo que, en última instancia, puede **garantizar la sustentabilidad del proceso**.

## Escalera de la participación



Fuente: FAO

### La Gobernanza de un Conglomerado Productivo

La *gobernanza* – una traducción del término inglés “governance” (ver Solá 2000) – se refiere a cómo se regula la interacción entre actores privados y públicos en un contexto socio-económico dado - en nuestro caso, un Conglomerado Productivo.

El Diccionario de la Real Academia Española define la gobernanza como el “arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía”; o, como la “acción y efecto de gobernar o gobernarse.”

El concepto de gobernanza se distingue del de gobierno, que se limita a la esfera estatal, con elecciones, leyes y burocracias. La gobernanza, por su parte, incluye las interacciones entre las instituciones formales e informales, públicas y privadas y de

la sociedad civil. La idea de gobernanza no implica necesariamente una connotación normativa. Sin embargo, en un contexto concreto, los criterios típicos para evaluar la gobernanza podrían incluir legitimidad, representatividad, responsabilidad y eficiencia respecto a los asuntos públicos promovidos.

En términos generales, la gobernanza puede materializarse de tres formas arquetípicas:

a través del principio de mando (desde arriba o “top-down”), como en la burocracia estatal y las grandes corporaciones privadas;

a través del uso de mecanismos de mercado, dónde la competencia es el principio que regula la utilización eficiente de los recursos;

a través de redes, incluyendo la alianza pública privada (“public private partnership” o PPP).

Estas formas de gobernanza suelen asociarse con los términos *jerarquía*, *mercados* y *redes*. Para ser competitivos, los actores de un COP deben buscar la forma más eficiente y eficaz de gobernanza. En principio, pueden elegir entre estas tres formas e incluso combinar creativamente las tres.

En el marco de un proceso de elaboración de un PC, la observación de la relación de competencia existente entre varias empresas de un COP puede ser un buen punto de partida para el análisis de la gobernanza. Entre empresas de un mismo rubro, suele existir una competencia horizontal fuerte. Así, existen ámbitos sensibles donde los empresarios están, sobre todo en la fase inicial, reticentes a intercambiar y cooperar con sus pares. Sin embargo, suelen existir, al mismo tiempo, ámbitos dónde las empresas están interesadas en colaborar con sus pares. Por ejemplo, una pequeña empresa suele tener dificultades para llenar por su cuenta todo un contenedor para la exportación. Juntándose con sus pares de la misma localidad podría hacerlo con mayor facilidad y estaría seguramente dispuesto a crear un consorcio de exportación. Los numerosos tipos de “fallas de mercado” (falta de masa crítica, falta de transparencia de mercado, efectos externos positivos o negativos, bienes públicos, etc.), hacen factible los cambios de mecanismo de gobernanza. En este ejemplo, del mercado a la red o a la jerarquía. Una solución jerárquica sería, por ejemplo, crear una empresa conjunta o cooperativa.

El término “coopetencia” (Brandenburger/ Nalebuff 1996) resume esta situación entre competencia y cooperación en que se encuentran los actores de un COP. Por un lado, compiten con sus pares en los mismos mercados; por el otro, se complementan en otras áreas. Esta relación no es estática, sino que puede variar a lo largo del tiempo. Cuando los actores del COP experimentan efectos positivos de la colaboración, crece la confianza y están más dispuestos a especializarse y repartir las responsabilidades entres ellos. Esa fue, precisamente, la lógica que impulsó la creación de los *distritos industriales* italianos, uno de los arquetipos de la cooperación empresarial en redes territoriales.

La búsqueda del sistema óptimo de gobernanza de un COP es un proceso permanente. La forma de su organización debe adaptarse a esta dinámica. A través de la colaboración en el tiempo, se logrará cada vez más confianza entre los actores, e incluso actores que al inicio del proceso observan desde cierta distancia, se

interesarán en integrarse. En otras palabras, a lo largo del proceso de colaboración se creará dentro del COP un “capital social” que se convertirá poco a poco en una fuente nueva de competitividad del mismo.

#### 4 Fases de elaboración

Este capítulo constituye lo que llamamos el “núcleo” de esta “Guía” y contiene los aspectos centrales de la metodología para la realización de diagnósticos participativos de la competitividad e identificación de iniciativas estratégicas de fomento (iPACs) de un COP.

Como se ha señalado, en el marco del Programa, los Planes de Competitividad (PCs) son un elemento clave del fomento de la competitividad de COPs. Los PCs documentan un proceso de reflexión sistematizada de los actores de un COP, los cuales cuentan con el apoyo de uno o varios consultores-facilitadores del proceso. Para orientar el trabajo se recomienda la siguiente estructura genérica:

Fase 1: Preparación	→	Fase 2: Investigación	→	Fase 3: Escenarios e iPACs	→	Fase 4: Planificación	→	Fase 5: Implementación de PACs
Capítulo 4.1		Capítulo 4.2		Capítulo 4.3		Capítulo 4.4		

A pesar de la presentación secuencial de las fases, se subraya el carácter sistémico de la elaboración del diagnóstico competitivo. Se entiende que, desde el inicio, el equipo de trabajo tendrá ciertas **hipótesis** sobre la competitividad del COP, los cuellos de botella y hasta ideas-Proyectos de Apoyo a la Competitividad (iPACs). Sería conveniente hacer explícitas estas **hipótesis** y revisarlas, “**testearlas**”, y, de ser necesario, reformularlas en cada una de las fases a lo largo de la elaboración del PC. El trabajo con hipótesis debería ser el hilo conductor de todo el proceso.

El tiempo requerido para la elaboración de un Plan de Competitividad varía según la situación concreta.

En un entorno con un proceso de **desarrollo competitivo estancado y fragmentario**, la duración del ejercicio completo dependerá en gran medida del esfuerzo necesario para la preparación, la movilización y la investigación propia. El objetivo clave de este esfuerzo consiste en identificar a los actores locales relevantes, movilizarlos y construir credibilidad ante ellos para que estén dispuestos a dedicar más tiempo a la identificación de proyectos catalizadores.

En un lugar en donde exista un proceso de **desarrollo competitivo orgánico e intenso**, la aplicación de la metodología se llevará a cabo en forma bastante veloz. Inclusive las primeras fases pueden fusionarse, aunque esto supondrá una presión muy fuerte para el equipo de trabajo.

#### Elaboración de PCs en diferentes contextos

La realidad de la Región Norte Grande es muy heterogénea. El uso de la metodología debiera entonces adecuarse a las diferentes realidades de los diferentes COPs. ¿Qué implicaciones tiene esto para la elaboración de los PCs?

En un **COP con un proceso de competitividad orgánico e intenso**, lo más probable es encontrar un fuerte liderazgo y cierto grado de transparencia entre los actores relevantes, es decir, la presencia, la intención y la disposición de éstos a participar en la acción colectiva. Diversos actores han tomado parte en el desarrollo económico del COP en el pasado. Algunos han cesado en su participación, otros toman parte de manera algo errática y otros desempeñan sistemáticamente un papel activo. Los actores del COP han atravesado un proceso de aprendizaje. Comprenden en qué consiste el desarrollo económico y competitivo, incluso si no están de acuerdo con ciertas metas o sobre la mejor manera de alcanzar un objetivo determinado. Sin embargo, no existe ninguna divergencia fundamental (del tipo capitalismo versus comunismo), es decir, no hay relación antagónica entre actores claves que preferirían verse libres unos de otros antes que sumarse a una acción colectiva. Los actores del COP tienen además en común una comprensión básica del desarrollo económico, incluido el hecho de que la competitividad es un prerrequisito importante para el crecimiento y la prosperidad. Han construido un cierto grado de confianza y un entendimiento relativamente claro de su mutua credibilidad.

En esta clase de entorno, existe un incentivo claro y directo para aplicar la metodología aquí presentada. Los actores del COP buscan proyectos que produzcan un cambio importante, es decir, actividades cuyo potencial multiplicador sea más fuerte que el de las actividades de competitividad realizadas hasta el momento. Tal vez hayan llevado a cabo una cantidad de actividades orientadas a la ganancia rápida, y se estén desarrollando nuevas ambiciones, con la aspiración de ganancias importantes a mediano o largo plazo. Con toda probabilidad, habrá numerosas sugerencias de proyectos catalizadores sujetos a discusión, y a los actores del COP les resultará difícil establecer prioridades entre ellos o seleccionar los más prometedores. En este entorno, la aplicación de la metodología ofrece potencial para preparar y tomar una decisión fundada sobre las prioridades de distintos proyectos. La motivación para aplicar la metodología es clara, la aceptación de los actores del COP puede darse por descontada, y el resultado del ejercicio será una lista de proyectos catalizadores (iPACs) entre los cuales los actores del COP habrán establecido un orden de prioridad con la ayuda de consultores-facilitadores externos. En esta situación, las primeras tres fases de la metodología se fusionarán entre sí.

Las cosas no son iguales en un entorno con un proceso de desarrollo competitivo estancado y fragmentario, y esto es así en diversos aspectos:

Los actores relevantes no están movilizados y conectados, es decir, todavía es necesario identificarlos y movilizarlos antes de que la elaboración del Plan de Competitividad pueda comenzar en serio.

No existe una forma compartida de entender el desarrollo competitivo, ni tampoco una definición común de la estructura económica y el potencial del COP, ni de posibles proyectos catalizadores (iPACs) para darle “empuje”.

No existe un liderazgo claro, ni confianza entre los actores claves, ni credibilidad para

un proceso de desarrollo competitivo en sí mismo.

Por lo tanto, será preciso dedicar un cierto lapso de tiempo y un esfuerzo serio a identificar y movilizar a los actores del COP, desarrollar una perspectiva compartida de desarrollo competitivo y construir un mínimo grado de confianza. Sólo después de haber logrado ésto tiene sentido examinar seriamente proyectos catalizadores (iPACs). De hecho, podría considerarse la posibilidad de unas actividades previas de fomento de la competitividad (incluida la implementación de actividades de ganancia rápida) antes de comenzar con la elaboración de un PC.

En el marco del Programa de Competitividad del Norte Grande, la duración de la elaboración de un PC dependerá de varios factores adicionales, por ejemplo:

- los tiempos de la GEP para trasladarse al territorio;
- la disponibilidad y el proceso de contratación de los consultores-facilitadores;
- los tiempos de los actores del COP, incluyendo la ocupación en otras actividades del mismo Programa (por ejemplo, la formación de los articuladores);
- los procedimientos de “no objeción” del BID; y
- la coordinación con otros programas de fomento competitivo.

La tarea de la GEP es buscar las formas más eficientes de combinar estos factores. Se supone que la experiencia va a economizar el tiempo invertido.

La experiencia indica que, en promedio, la elaboración del PC dura unas diez semanas, desde la sensibilización de los actores del COP hasta la priorización de las iPAC:

<b>Semana</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Preparación											
Investigación											
Escenarios e iPACs	Orientación										
	Verificación										
	Decisión										
Planificación											

La Figura muestra que la mayor parte de tiempo necesario será para la preparación y sensibilización de los actores locales. Una vez identificados los líderes y concertada la colaboración, se podría elaborar el PC con cierta velocidad.

**Sugerencia: Visualización con Tarjetas**

Para facilitar la comunicación durante el proceso de elaboración del PC, se puede utilizar el Método de Moderación (frecuente, pero erróneamente, llamado ZOPP). Este método se funda en el principio de que, generalmente, la visualización es más eficiente que las comunicaciones orales, lo cual es muy productivo al realizar procesos de planificación en grupo. Básicamente, consiste en escribir en grandes tarjetas de colores y formas diferentes, colocándolas en lugares visibles para todos los participantes. Se plantean preguntas o ejercicios y los participantes responden escribiendo su comentario, respuesta o propuesta en las tarjetas, las cuales luego se leen en voz alta y se colocan en la pared con alfileres o cinta. Así, cada uno de los miembros del grupo

puede participar y comunicar al mismo tiempo. La comunicación es visible, se puede rastrear y está orientada hacia una meta. El proceso es participativo. También ofrece cierto grado de anonimato.

Equipos: los equipos básicos consisten de tarjetas de cartón, entre 8 x 16 y 10 x 20 cm., marcadores, cinta adhesiva y papel marrón de aproximadamente 90 x 120 cm. En la versión de “lujo”, las tarjetas se colocan en paneles movibles con alfileres.

Hay tres reglas básicas: 1) escribir en forma legible, 2) apuntar máximo 7 palabras en 3 líneas por tarjeta, 3) sólo una idea, observación o sugerencia por tarjeta.

Algunas de las reglas más específicas incluyen las siguientes: 1) leer cada tarjeta antes de pegarla a la pared y mostrar la tarjeta a los participantes cuando se la lee, 2) re-escribir las tarjetas que no están claras, que no están enfocadas o son demasiado generales, PERO 3) respetar siempre el anonimato, es decir, nunca hay que preguntar “¿Quién escribió esto?”. Si surge alguna discusión oral, nadie debería hablar durante más de 30 segundos por vez y todo el mundo debería tratar de escribir su argumento en una tarjeta para que no se olvide. Las tarjetas que no encajan en la cuestión tratada se pueden colocar, en forma visible, en una sección diferente por si acaso puedan utilizarse más adelante. Si las observaciones se contradicen, se debe escribir el contra argumento en una tarjeta y señalar argumento y contra argumento.

En la siguiente tabla se resume la estructura detallada de la elaboración en un Plan de Competitividad.

Tabla 1: Estructura detallada de la elaboración de un PC

Fase		Actividades
Preparación	Familiarización (1-2 semanas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Localizar y explorar estudios existentes</li> <li>- Incorporar lenguaje y datos claves del sector, la cadena, el contexto socio-económico específico regional y local</li> <li>- Identificar los diferentes “modelos de negocios”</li> <li>- Formular primeras hipótesis</li> </ul>
	Sensibilización (1-2 semanas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar e invitar a actores locales interesados en el desarrollo económico local (convocatoria)</li> <li>- Presentar el Programa</li> <li>- Identificar anfitriones</li> <li>- Taller de Mapeo de Actores</li> <li>- Taller 1er diagnóstico sobre ventajas competitivas</li> <li>- Verificar/Reformular hipótesis</li> <li>- Recoger información y estudios e informes locales</li> <li>- Evento de Lanzamiento y Compromiso</li> </ul>
Investigación	Minería de datos (2 semanas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Localizar estudios e informes específicos</li> <li>- Sistematizar información</li> <li>- Verificar/Reformular hipótesis</li> </ul>
	Investigación propia (1-2 semanas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talleres sectoriales / de cadena de valor</li> <li>- Realizar entrevistas y mini-talleres con actores relevantes</li> <li>- Geo-referenciar el COP: relaciones económicas, institucionales, sociales, etc.</li> <li>- Identificar participantes para Taller Contextual y Taller de Futuros</li> <li>- Verificar/Reformular hipótesis</li> </ul>
	Procesamiento (2 semanas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistematizar y consolidar la información recogida</li> <li>- Aplicar herramientas analíticas</li> <li>- Triangular información</li> <li>- Realizar “<i>diagnóstico externo</i>”</li> <li>- Verificar/Reformular hipótesis</li> <li>- Preparar documento de presentación de diagnóstico</li> </ul>
Escenarios e iPACs	Orientación (3-4 días)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentar y validar el diagnóstico</li> <li>- Taller Contextual (reglas de juego)</li> <li>- Taller de Futuros (elaborar escenarios)</li> <li>- Elaborar lista preliminar de iPACs</li> <li>- Verificar/Reformular hipótesis</li> </ul>
	Verificación (1 semana)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recoger información adicional</li> <li>- Verificar resultados de Taller de Futuros</li> <li>- Realizar entrevistas de chequeo</li> <li>- Taller de Resultados</li> <li>- Verificar/Reformular hipótesis</li> </ul>
	Decisión (1-2 días)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taller de Decisiones (definir y consensuar iPACs)</li> <li>- Realizar aprobación y compromiso formal</li> </ul>
Planificación	Diseño de sistema de alerta temprana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir factores críticos de éxito</li> <li>- Definir indicadores/sistema de seguimiento</li> <li>- Elaborar planes</li> </ul>

	Planificación de los PAC	- Estudios de factibilidad - Solicitar financiamiento
--	--------------------------	--

En esta versión de la “Guía” describiremos las principales actividades a realizar en cada una de las fases.

#### 4.1 Preparación

La efectividad y el impacto de una iniciativa de competitividad de un COP depende de la calidad de su preparación. Si la metodología de elaboración de los PC no se explica adecuadamente durante la preparación, si no se moviliza a la gente apropiada y si la aceptación local no es adecuada, el PC se convertirá en un producto académico con escasa relevancia práctica.

El rol de los consultores-facilitadores en la fase de preparación consiste en identificar a los actores claves del COP. El consultor-facilitador debe estar especialmente atento a “núcleos” de actores del COP que ya están colaborando. Para evitar duplicidades y complicaciones innecesarias será preferible fortalecer las redes existentes en vez de intentar la creación de una nueva “institucionalidad”.

El **manejo de las expectativas** tiene una importancia especial en la fase de preparación. El consultor-facilitador debe evitar crear la imagen de un programa que va a solucionar todos los problemas de los actores del COP. Es importante transmitir la idea de que el programa ayuda a los actores locales en el fomento del COP, pero que los resultados dependen de su propia iniciativa. Sin un involucramiento activo no habrá financiamiento de proyectos de apoyo al COP.

##### 4.1.1 Familiarización

La metodología parte de la constatación de que, a menudo, no es necesario realizar un esfuerzo importante de investigación primaria para comprender un COP determinado. Sin embargo, es importante que el consultor-facilitador esté familiarizado con el lenguaje y los datos básicos de los sectores o cadenas de valor investigadas (a nivel local, regional, nacional e internacional), los principales “modelos de negocios” del COP y su realidad socio-económica específica. Esto le permitirá generar empatía y confianza frente a los actores del COP y elaborar sus primeras hipótesis. Para ello deberá hacer un trabajo de localización y exploración de estudios, propuestas de proyectos, planes de negocios, documentos de planificación gubernamental, informes de investigación realizados por donantes, etc., existentes. De su lectura deberá extraer información que le permita formular hipótesis: sobre las ventajas competitivas reales y potenciales del COP, la localidad y la región, sus cuellos de botella reales y potenciales y sobre proyectos que podrían mejorar su competitividad.

El siguiente cuadro resume las actividades, los participantes y su forma básica de interacción, las herramientas alternativas disponibles y los “productos” esperados de esta fase.

Fase	Actividades principales	Participantes (forma de	Herramientas	Productos esperados
------	-------------------------	-------------------------	--------------	---------------------

			interacción)		
Preparación	Familiarización (1-2 semanas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Localizar y explorar estudios existentes</li> <li>- Incorporar lenguaje y datos claves del sector, la cadena, el contexto socio-económico específico regional y local</li> <li>- Identificar los principales modelos de negocios</li> <li>- Formular primeras hipótesis</li> </ul>	Consultor-facilitador  (trabajo en escritorio)	Búsqueda Internet	Insumos para la descripción del COP  Primeras hipótesis  Insumos para guía de entrevistas

Algunas preguntas disparadoras para la formulación de hipótesis pueden ser:

¿Cuáles son las ventajas competitivas del COP?

¿Cuáles son los principales cuellos de botella del COP?

¿Dónde hay oportunidades de negocio no aprovechadas?

¿Cuáles son obstáculos o impedimentos para no materializar esas oportunidades?

¿Qué iniciativas podrían generar efectos apalancadores para el COP?

Etc.

#### **Primeros pasos: búsqueda bibliográfica e información básica**

La GEP mantendrá contactos con los representantes del Gobierno Provincial, los actores del COP y otras instituciones de apoyo desde la fase de selección de COPs y puede comenzar a coleccionar información pertinente. En el Ministerio de Economía de la Nación (MECON), en sus organismos afines y gremios profesionales, se suelen encontrar documentos válidos a estos fines.

Otro buen punto de partida de la investigación es un escaneo rápido por Internet. La enciclopedia libre Wikipedia puede brindar una orientación general. La búsqueda por productos, por ejemplo, permite obtener información sobre los orígenes, la historia, la forma y países de producción y su consumo. Además, encontramos enlaces con otras fuentes para profundizar la información. Si se tiene la posibilidad, vale la pena consultar las páginas en otros idiomas.<sup>5</sup>

Otra vía para el primer acercamiento es a través del buscador Google. El inconveniente de esta vía es que muchas veces nos desborda de información. En este caso, es recomendable familiarizarse con las herramientas de búsqueda avanzada que ofrece Google. De todas formas vale la pena volver a utilizar este buscador con frecuencia durante varias fases de la investigación.

También hay páginas especializadas recomendadas para revisar. Para cuestiones de comercio internacional cabe consultar la página del Centro de Comercio Internacional (CCI) <http://www.intracen.org/menu/itc-s.htm>. Se trata de una agencia conjunta de cooperación técnica de la Conferencia de las Naciones Unidas

<sup>5</sup> En el idioma inglés, por ejemplo, se encuentran muchos más artículos que en español (al día 22 de julio 2007, contamos 244.000 artículos en español y 1.845.000 en inglés).

sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) y la Organización Mundial del Comercio (OMC), que provee información sobre productos y mercados en sectores específicos, herramientas en línea para estudios de mercado, acceso a informaciones específicas sobre el comercio de productos y venta de publicaciones. La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO) es un sitio imprescindible de consulta cuando se trata de productos agrarios.

Para investigar el panorama nacional es recomendable consultar las páginas oficiales de los Ministerios Nacionales, Provinciales y los organismos especializados. Igualmente, cabe consultar las páginas de las asociaciones empresariales y gremios correspondientes, las empresas líderes, las universidades y sus institutos especializados, instituciones de apoyo y la prensa local, la que nos brinda mucha información para familiarizarnos rápidamente con las preguntas claves que mueven a los actores del COP correspondiente.

#### 4.1.2 Sensibilización

El consultor-facilitador, una vez familiarizado con el lenguaje y los datos básicos del COP, tiene por delante algunos desafíos claves que constituyen un aspecto esencial de la fase de preparación. La sensibilización implica, principalmente:

- identificar a otros actores locales y regionales cuya participación en la elaboración del PC se debe conseguir y, entre estos, a los anfitriones locales,
- comunicarse con esos actores, presentarles el Programa y explicarles la importancia del desarrollo competitivo del COP y de la elaboración del PC y comprometerlos para que participen en uno o más talleres y para que movilicen a otros actores locales,
- garantizar la movilización de esos actores efectuando el seguimiento de la primera comunicación y cerciorándose de la efectiva presencia de las personas en la primera reunión de trabajo, e
- identificar a los anfitriones que van a organizar el proceso a nivel local.

El siguiente cuadro resume las actividades, los participantes y su forma básica de interacción, las herramientas alternativas disponibles y los “productos” esperados de esta fase.

Fase	Actividades principales	Participantes (forma de interacción)	Herramientas	Productos esperados
------	-------------------------	--------------------------------------	--------------	---------------------

Preparación	Sensibilización (1-2 semanas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar e invitar a actores locales interesados en el desarrollo económico local (convocatoria)</li> <li>- Presentar el Programa</li> <li>- Identificar anfitriones</li> <li>- Taller de Mapeo de Actores</li> <li>- Taller 1er diagnóstico sobre ventajas competitivas</li> <li>- Verificar/Reformular hipótesis</li> <li>- Recoger información y estudios e informes locales</li> <li>- Evento de Lanzamiento y Compromiso</li> </ul>	GEP Consultor-facilitador  Representantes de todos los grupos/actores relevantes del COP  (taller)	Diagrama de la cadena de valor  Diagrama de actores y relaciones (institucional)  Línea de vida  Matriz de interacción  Identificación de Ventajas Competitivas (factores dados, creados, únicos)  FODA	Insumos sobre: Estructura del COP  Ventajas Competitivas  Cuellos de botella  Reglas del juego  Incertidumbres  Opciones estratégicas  Primeras ideas sobre Proyectos Catalizadores
-------------	----------------------------------	---	---	---	--

El consultor-facilitador dispone de varios instrumentos para sensibilizar a los actores del COP, por ejemplo:

- mapeo de los principales actores del COP, que permite identificarlos y caracterizar sus relaciones,
- elaboración participativa de la cadena de valor del COP y su “línea de vida”,
- taller de diagnóstico participativo sobre las ventajas competitivas del COP para transmitir el concepto de la competitividad y conocer la auto-percepción competitiva por parte de los actores del COP,
- taller para testear sus primeras hipótesis y reformularlas, y
- la opción de un Evento de Lanzamiento público del COP.

El consultor-facilitador debe servirse de los instrumentos que sean los más adecuados para cada caso (**detallados en el anexo de herramientas de análisis**). No hay una secuencia dada de los diferentes encuentros y talleres. A la vez, es útil introducir en cada encuentro un instrumento analítico para iniciar desde esta fase inicial el diagnóstico competitivo y crear hipótesis de trabajo.

#### **Trabajar en la Gobernanza de un COP**

Para desarrollar la gobernanza y adaptar la gestión del COP a una realidad dinámica, se recomienda un proceso de tres fases:

1) Creación

Durante la fase inicial de sensibilización, será oportuno identificar un *Grupo Núcleo* de actores claves. Para la selección de sus miembros, recomendamos los siguientes criterios:

**Interés:** cada miembro del Grupo Núcleo debe tener una motivación concreta para trabajar con sus pares. Este interés tiene que ir más allá de la afirmación “siempre es bueno trabajar en conjunto”. Es importante que los candidatos puedan explicar qué esperan en concreto del trabajo en colaboración. Esto facilita, al mismo tiempo, el manejo de las expectativas.

**Legitimidad:** deben ser personas reconocidas por los demás integrantes del COP. Pueden ser, por ejemplo, representantes electos de gremios profesionales o cámaras, u otras personas con prestigio en el COP.

**Representatividad:** es recomendable que todos los sub-sectores y organizaciones, públicas y privadas, del COP estén representados en el Grupo Núcleo (pequeñas, medianas y grandes empresas, universidades, asociaciones, etc.).

**Disponibilidad:** el trabajo en el Grupo Núcleo requiere de tiempo. Más allá de las reuniones regulares, se requiere tiempo para las convocatorias, participación en el diagnóstico y tareas en la gestión de las ideas-Proyecto de Apoyo a la Competitividad (iPAC). En este sentido, podría ser recomendable distinguir entre dos formas de integrantes del Grupo Núcleo: unos más ejecutivos y otros más técnicos.

Esta lista de criterios podría variar según la realidad de cada conglomerado concreto.

Una vez constituido el Grupo Núcleo recomendamos que él mismo establezca reglas de gobernanza. Esto podría incluir la forma de facilitación, lugares y tiempos de reunión, la forma de interacción e incluso los temas que no se desea tratar en este ámbito. En cualquier caso, es recomendable que cada reunión del Grupo Núcleo termine con un Plan de Trabajo donde cada integrante se responsabilice de ciertas tareas.

## 2) Operatividad

La dinámica del Grupo Núcleo cambia con la experiencia de trabajo. Muchas veces los integrantes del grupo se conocen desde hace tiempo, pero nunca trabajaron en conjunto. Esta experiencia crea nuevos lazos y confianza, es decir, una buena base para que crezca el “capital social” del COP.

La primera actividad del Grupo Núcleo es la participación en la elaboración del Plan de Competitividad del COP. El grado de involucramiento que logren dependerá de cada realidad concreta. El “auto-diagnóstico” que ellos puedan hacer es fundamental, ya que facilitará su identificación con los resultados o, dicho de otro modo, que haya una “apropiación de los resultados”.

Una vez identificadas las iPACs y formulados y priorizados los Proyecto de Apoyo a la Competitividad (PACs), comienza el trabajo de implementación. En esta fase, el Grupo Núcleo debe encargarse de la coordinación y el monitoreo de los Grupos de Proyecto - grupos independientes encargados de gestionar los proyectos. Cuando varios proyectos afecten a los mismos actores o estén estrechamente relacionados

entre sí, se recomienda crear grupos alrededor de “familias de proyectos”.

### 3) Institucionalización

En la fase inicial de desarrollo competitivo de un COP, las actividades funcionarán en base al voluntariado, sobre todo del Grupo Núcleo. Con el mayor grado de desarrollo y sofisticación del COP nace la necesidad de formalización y profesionalización del esquema de gobernanza. Podría ser útil pensar en una forma jurídica adecuada o incluso contratar un gestor o “gerente” de conglomerado.

#### 4.1.2.1 Taller de mapeo de Actores

Los consultores-facilitadores deben realizar el mapeo de actores del COP en conjunto con los anfitriones. Es de crucial importancia realizar un mapeo de los actores en un momento temprano de la fase de preparación. El propósito de este mapeo es:

- ✓ identificar a los actores que son relevantes para el COP y deberían participar en uno de los talleres o, al menos, deberían ser entrevistados,
- ✓ hacerse una primera idea de las relaciones entre estos actores (rivalidad, cooperación, conflicto, etc.), la segmentación, el tipo de relación entre los sectores público y privado, etc.

Durante el mapeo de actores del COP, los consultores-facilitadores deben tener presente que deberán:

Cerciorarse de que no solamente se abordan y captan las estructuras formales (gobierno, asociaciones empresariales, escuelas, instituciones de apoyo, ONG, etc.) sino también líderes informales y estructuras y redes informales. La gente tiene tendencia a tomar en cuenta en primer lugar y antes que nada las estructuras formales y los representantes formales. Sin embargo, sucede con frecuencia que personas particularmente bien relacionadas o informadas no ocupan cargos en organizaciones formales, o los ocupan en organizaciones que en apariencia no están vinculadas con el desarrollo económico.

Siguiendo con este razonamiento, es esencial emprender un esfuerzo para identificar a “conectores”, “expertos” y “vendedores”. Estas categorías o perfiles de actores clave fueron sugeridas por Malcolm Gladwell en su muy perceptivo libro “El momento clave” (Gladwell 2001). Los “conectores” son personas con círculos sociales amplios. Son los “ejes” de la red social humana, y responsables del fenómeno del “mundo pequeño”. Los “expertos” son personas que poseen extensos conocimientos. Si bien la mayoría de los consumidores no sabrían si el precio de un producto supera el precio de mercado en un 10%, digamos, los expertos sí lo sabrían. Los “vendedores” son personas carismáticas dotadas de poderosas habilidades de negociación. Ejercen una influencia “blanda” en vez de un poder enérgico.

**El consultor-facilitador nunca debe confiar en una sola fuente de información.** Es recomendable que los consultores-facilitadores triangulen la información obtenida sobre los actores del COP para contrastarla con la de otras fuentes. ¿Cómo hacer la triangulación? Por ejemplo, puede hacer recorridas al azar y hablar con segmentos representativos de las empresas locales.

Después de haber identificado a los actores relevantes, el paso siguiente consiste en planificar el proceso, fijar las fechas para la elaboración del PC y distribuir las tareas entre los anfitriones. La cuestión principal al planificar el proceso es determinar quién se encargará de movilizar a cuáles actores. ¿Quién va a invitar a qué personas? ¿Quién se comunicará con quién para cerciorarse de que se difunda la noticia de la elaboración del PC que se realizará en breve?

**Identificación de los anfitriones locales.** En un contexto de desarrollo competitivo en curso, existirá un anfitrión “natural” que vino impulsando el desarrollo del COP y que promovió originalmente la idea de iniciar un proceso de elaboración de PC. Puede tratarse de personas pertenecientes a una organización gubernamental, una asociación empresarial o una asociación entre ambos y posiblemente otros actores. En tal caso, el principal desafío para el consultor-facilitador es doble:

- verificar que estos actores tienen expectativas realistas acerca de la metodología y los resultados de la elaboración de un PC. Es preciso cerciorarse de que el ejercicio producirá lo que los actores esperan de él;
- verificar que estos actores se encuentran en posición de actuar como anfitriones: ¿están bien conectados a nivel local? ¿representan a los demás actores del COP o tienen buenos vínculos con ellos? ¿gozan de credibilidad ante los actores que son relevantes para el desarrollo competitivo del COP? ¿cuentan con la capacidad administrativa mínima que se requiere para organizar el proceso?

Un anfitrión puede ser proclive o no a utilizar una base de datos para efectuar el seguimiento de los contactos. Para este tipo de procesos, es importante contar con una base de datos consolidada de las personas a las que se ha dirigido comunicaciones y que participan o no en talleres y otras actividades.

### **¿Uno o varios anfitriones?**

Es conveniente tratar de estimular la formación de una constelación donde el papel de anfitrión se distribuya entre una cantidad de personas y organizaciones. Esto es así por varias razones:

- ✓ dado que la organización del proceso supone un gran esfuerzo, resulta práctico distribuir la carga;
- ✓ los diferentes actores se conectan con distintos sectores del COP y la sociedad local. El gobierno está bien ubicado para movilizar al sector público, mientras que una organización del sector privado estará mejor ubicada para movilizar a gente de empresas;
- ✓ los anfitriones desempeñarán un papel importante no sólo en la movilización de los actores sino también en la información y orientación de los consultores-facilitadores. Si hay más de uno, y cada uno de ellos tiene arraigo en un segmento distinto del COP y la sociedad local, el trabajo de los consultores-facilitadores será mucho más fácil.

Idealmente, debería contarse con una estructura de anfitriones entre los que se hallan el gobierno local, la cámara de comercio local u otra entidad que represente al sector privado y tenga un alto grado de credibilidad ante las empresas, la universidad local u otra institución de apoyo y una persona que goce de prestigio en la comunidad local y se halle bien conectada (que puede pertenecer a una ONG).

Existe un desafío específico que se relaciona con la participación de los funcionarios políticos. Obtener la participación de éstos en calidad de “anfitriones” puede constituir un activo importante. Pero también puede convertirse fácilmente en un problema: la naturaleza de la vida política, las luchas de poder, las coaliciones y enfrentamientos, las estrategias políticas personales pueden poner en jaque el normal desarrollo del proceso. Una de las tareas importantes del consultor-facilitador es la de determinar cuál es el interés de cada uno de estos funcionarios, trazar un mapa de la estructura política local, evaluar la probabilidad de que el proceso sea desviado de su curso por cuestiones de política menor, y diseñar, en estrecha colaboración con los “anfitriones”, estrategias destinadas a conseguir la participación constructiva de los funcionarios políticos.

#### **4.1.2.2 Taller de Diagnóstico de Ventajas Competitivas**

Un diagnóstico rápido de ventajas competitivas se puede realizar con un grupo pequeño o mediano de actores. Es factible realizar primero este diagnóstico con el núcleo de actores claves y luego repetirlo con un grupo más extenso de actores de COP. Los resultados de estos talleres sirven al consultor-facilitador como primera verificación de sus hipótesis iniciales.

Tiene dos propósitos:

1. verificar la información obtenida de documentos localizados y explorados y obtener información adicional, y
2. motivar a los actores del COP para que adopten un papel activo en el proceso.

Esto se logra brindándoles información sobre el propósito y la estructura del diagnóstico a realizar y también sobre la estructura del taller mismo, que se supone será breve, focalizado, estimulante y pleno de profundas percepciones para los participantes. La idea es que las personas que disponen de poco tiempo libre experimenten un estilo de comunicación eficiente y se den cuenta que no será una pérdida de tiempo.

Para este taller se invita a representantes del COP a fin de que aporten información y desarrollen escenarios específicos. Se basa en una secuencia de pasos simple:

- recolectar información sobre el sector o la cadena de valor, a través del empleo de herramientas como el Diamante o las Cinco Fuerzas, de M. Porter, o a partir de la pregunta “¿cuál es la ventaja competitiva de nuestro sector / cadena de valor?”. En este último caso, se recomienda organizar las respuestas en torno a las categorías recursos naturales / ventaja genérica / ventaja específica propia (véase descripciones de las herramientas en el anexo);
- identificar los principales **cuellos de botella** que obstaculizan un crecimiento fuerte del COP;
- realizar un “lluvia de ideas” sobre posibles proyectos catalizadores (iPACs) para resolver los cuellos de botella y hacer realidad el potencial de crecimiento del COP.

#### **4.1.2.3 Evento de Lanzamiento**

El Evento de Lanzamiento es el inicio formal de la iniciativa de mejora de la competitividad de un COP. En caso de que los actores locales padezcan una grave “fatiga de reuniones”, se recomienda dejarlo de lado para no desperdiciar la energía y el tiempo de aquellos. Sin embargo, si ya existe un proceso de fortalecimiento del COP, el Evento de Lanzamiento podría de hecho “inyectar” nueva energía.

El Evento de Lanzamiento se realiza con el propósito de ofrecer a los actores locales información sobre el fomento del COP. Se supone que es muy breve. Como contribución a la elaboración del PC, en este evento se realizan tres cosas:

- se informa a los actores locales el propósito y la metodología de elaboración del PC, habitualmente mediante una presentación en PowerPoint;
- se pide a los participantes que respondan a la pregunta “¿qué espero del desarrollo de nuestro conglomerado productivo?” (siempre es mejor poner el nombre concreto, por ejemplo, “el Conglomerado Productivo Tealero de Misiones”); y
- se pide a los participantes que respondan a la pregunta “¿quién debería haber estado aquí hoy?”, es decir, “¿de qué personas el equipo de elaboración del PC debería conseguir la participación?”.

#### **Logística**

El equipo de trabajo debería intentar contar con una “base permanente” durante la elaboración del PC, ubicada en un lugar central de la región. Éste no es

necesariamente el lugar donde se realizarán los talleres con los actores del COP. En cualquier caso, el equipo necesitará una sala separada donde poder realizar talleres internos y que, idealmente, tenga espacio en las paredes para poder mantener a la vista los resultados del avance del proceso, ya que esto ayudará a verificar si el equipo va por buen camino, es decir, si se está dirigiendo a todos los actores relevantes del COP y se está logrando su participación.

## 4.2 Investigación

**La elaboración de un PC no es un ejercicio académico.** Es una actividad que apunta a identificar ideas-Proyectos de Apoyo a la Competitividad (iPACs) y establecer un orden de prioridad entre ellos. Sin embargo, para tomar una decisión fundada se requiere algún grado de investigación. Esta metodología pone su énfasis en la eficiencia. La idea no es realizar una investigación extensa, sino más bien recoger la información pertinente y necesaria de manera focalizada y altamente eficiente.

### 4.2.1 Minería de datos

La minería de datos es la fase en la cual el consultor-facilitador profundiza el conocimiento del COP y su negocio. Para ello, deberá localizar estudios, propuestas de proyectos, informes de investigación, etc. específicos, es decir, que permitan comprender mejor y evaluar las ventajas competitivas y cuellos de botella, evaluar propuestas de proyectos, identifica ideas y cifras críticas y revisar y reformular el conjunto de hipótesis surgidas de la etapa de sensibilización.

El siguiente cuadro resume las actividades, los participantes y su forma básica de interacción, las herramientas alternativas disponibles y los “productos” esperados de esta fase.

Fase		Actividades principales	Participantes (forma de interacción)	Herramientas	Productos esperados
Investigación	Minería de datos (2 semana)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Localizar estudios e informes específicos</li> <li>- Sistematizar información</li> <li>- Verificar/Reformular hipótesis</li> </ul>	Consultor-facilitador (trabajo de escritorio)	Preguntas guía Búsqueda Internet	Insumos para el pre-diagnóstico

Es frecuente que existan cantidades de informes que juntan polvo “olvidados” en algún estante o cajón. Antes de tomar la decisión de realizar una investigación original, es necesario que el equipo de trabajo localice y explore estos informes. Sin embargo, localizarlos no siempre resulta fácil. Es posible que (hace años) se haya realizado una auditoria territorial, pero los actores nunca se la “apropiaron”, nunca evolucionó hasta convertirse en un documento de trabajo, terminó dentro de algún armario y por fin cayó en el olvido cuando el funcionario responsable fue reemplazado. De modo que se necesita una combinación de técnicas de investigación policial y arqueológica para desenterrar los informes disponibles. Los anfitriones y consultores-facilitadores

deberán conversar con numerosas personas: del gobierno y del sector privado, a nivel local y a niveles más altos. También deberán retroceder en el tiempo, dado que hasta las investigaciones realizadas o las actividades planificadas hace 20 o 50 años pueden tener aún alguna relevancia.

Para localizar los informes, es importante consultar distintas fuentes. Será preciso emplear toda clase de sinónimos: informe, estudio, investigación, indagación, documento de planificación, tesis, etc. Hará falta presentarlos en distintos contextos: estudios de factibilidad, propuestas de proyectos, documentos de planificación espacial, planes de negocios, investigaciones académicas, etc. Es preciso preguntar si en alguna de las etapas hubo personas que realizaran recorridos y hablaran con toda clase de gente: un consultor, un investigador u otra persona. Tal vez será necesario ponerse en contacto con esa persona, ya que es posible que jamás haya presentado un informe de su tarea.

Para su aprovechamiento, el consultor-facilitador deberá ser capaz de sistematizar toda esta información. Para ello, necesitará un marco conceptual y herramientas de análisis: en breve llegaremos a ese punto.

#### 4.2.2 Investigación propia

Además del esfuerzo para localizar y procesar los resultados de investigaciones ya disponibles, en la etapa inicial de una iniciativa de desarrollo de la competitividad será necesario y útil realizar alguna investigación original mediante el empleo de entrevistas y mini-talleres (o entrevistas de pequeños grupos). Esta es la fase en la cual el consultor-facilitador “camina” el COP.

El siguiente cuadro resume las actividades, los participantes y su forma básica de interacción, las herramientas alternativas disponibles y los “productos” esperados de esta fase.

Fase	Actividades principales	Participantes (forma de interacción)	Herramientas	Productos esperados
------	-------------------------	---	--------------	---------------------

Investigación	Investigación propia (1-2 semanas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talleres sectoriales / de cadena de valor</li> <li>- Realizar entrevistas y mini-talleres con actores relevantes</li> <li>- Geo-referenciar el COP: relaciones económicas, institucionales, sociales, etc.</li> <li>- Identificar participantes para Taller Contextual y Taller de Futuros</li> <li>- Verificar/Reformular hipótesis</li> </ul>	Consultor-facilitador  Representantes de todos los grupos/actores relevantes del COP (entrevista y talleres)	GPS  Guía de entrevistas (por ejemplo para compradores internacionales)  Análisis de cinco fuerzas  Diamante de Competitividad (p/mini-talleres)	Diagnóstico y valoración "externa" de factores de éxito  Geo-referenciamiento
---------------	------------------------------------	--	--	--	---

El propósito de las entrevistas y mini-talleres es verificar la información que se posee y obtener información adicional, pero también identificar e involucrar a los actores que no pueden, muestran poca disposición a participar o no están informados sobre la iniciativa. Los candidatos específicos para las entrevistas y mini-talleres comprenden:

- ✓ informantes clave en relación con cada oportunidad de alta prioridad,
- ✓ “peces gordos”, tanto pertenecientes al entorno económico como ajenos a él,
- ✓ también cabe incluir los “excéntricos”, a menudo con ideas “locas”, porque ellos pueden dar pistas, oportunidades de innovar o necesidades de cambio del COP.

No se debe olvidar que las entrevistas y mini-talleres son un complemento de los talleres, no una alternativa. Será conveniente que ambos se realicen en forma simultánea. Las entrevistas y mini-talleres le brindarán una perspectiva de la realidad local que no obtendrá de los talleres, dado que en ellas las personas tienden a ser mucho más francas. Para comprender la historia que está por detrás de la historia, tendrá que realizar una serie de entrevistas y mini-talleres con actores muy diversos. También necesitará triangular la información y descartar aquella que sea incoherente, verificar y reformular las hipótesis.

Importante: la experiencia indica que los “informantes” y los actores del COP se sienten integrados y gratificados cuando se los “visita” en sus establecimientos.

### **Guía de entrevistas y mini-talleres**

Las entrevistas y mini-talleres de los empresarios/productores y de los representantes de las instituciones de apoyo son fuentes principales de la investigación propia. Requieren una preparación previa: primero, el consultor-facilitador tiene que preguntarse a quienes necesita entrevistar. Allí, es importante llegar a una masa crítica de informantes que representen varios puntos de vista. Segundo, hay que establecer un contacto previo con la persona. Es recomendable realizarlo a través de una persona que el entrevistado conoce. Igualmente, es útil anticiparle cierta información sobre el proyecto y el interés en su persona. Tercero, hay que preparar una serie de preguntas que motiven y estructuren el encuentro. A la vez, es recomendable elaborar un esquema suficientemente abierto, para que el entrevistado se sienta cómodo y dispuesto a compartir la información. Cuarto, la entrevista misma comienza con una fase de “precalentamiento” que anima la confianza del entrevistado. Después, se recaudan los datos relevantes para el diagnóstico. Quinto, siempre hay que ver al entrevistado como (posible) actor del conglomerado. Así, es importante invitarlo para los eventos del proyecto y preguntarle sobre sus ideas de acciones para mejorar la competitividad del COP.

Ejemplos de guías de entrevistas y mini-talleres se encuentran en el anexo de herramientas. En cada caso concreto, es importante adaptar estas plantillas a las necesidades del conglomerado investigado.

Un objetivo específico de estas entrevistas y mini-talleres es el de identificar a las personas que pueden estar interesadas en participar en el Taller de Futuros, y que pueden aportar perspectivas estimulantes a ese taller.

### **Mapeo geo-referencial**

Una herramienta útil para visualizar la territorialidad del COP y sus relaciones (institucionales, productivas, económicas, etc.) es el Mapeo geo-referencial. Durante el recorrido del COP para realizar las entrevistas y mini-talleres, el consultor-facilitador puede recoger con un aparato GPS las coordenadas de los productores, empresas e instituciones de apoyo. Esta información puede luego ser presentada en diferentes formas para hacer visible las redes de relaciones entre los actores involucrados. Con el avance del COP, podría ser una herramienta útil de seguimiento y monitoreo.

#### **4.2.3 Procesamiento de la información**

Una vez recogida la información y luego de haber realizado un número relevante de entrevistas y mini-talleres con actores del COP, el equipo de trabajo debe sistematizar y resumir esta información, para luego analizarla según la perspectiva de la competitividad.

El siguiente cuadro resume las actividades, los participantes y su forma básica de interacción, las herramientas alternativas disponibles y los “productos” esperados de esta fase.

Fase	Actividades principales	Participantes	Herramient	Productos
------	-------------------------	---------------	------------	-----------

			(forma de interacción)	as	esperados
Investigación	Procesamiento (2 semanas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistematizar y consolidar la información recogida</li> <li>- Aplicar herramientas analíticas</li> <li>- Triangular información</li> <li>- Realizar “<i>diagnóstico externo</i>”</li> <li>- Verificar/Reformular hipótesis</li> <li>- Preparar documento de presentación de diagnóstico</li> </ul>	(GEP) Consultor-facilitador  Actores relevantes externos al COP  (trabajo de escritorio)	Guía de entrevista	Documento y presentación del diagnóstico competitivo del COP (mapeos, diamante de la competitividad, FODA etc.)  Lista de posibles proyectos catalizadores

Si bien el marco de la Competitividad Sistémica es útil para desarrollar una perspectiva global de los factores determinantes de procesos de desarrollo exitosos, necesitaremos además herramientas metodológicas específicas. Las herramientas típicas para el análisis competitivo son el Diamante de la Competitividad, la Matriz de Boston, el Análisis de las Cinco Fuerzas, el análisis FODA, el Mapeo de la Cadena de Valor. Estas herramientas se describen brevemente en la tabla que sigue y con mayor detalle en el anexo de herramientas de análisis. En términos de las categorías de la Competitividad Sistémica, estas herramientas abordan el nivel *micro* y en cierta medida también el nivel *meso*. Para determinar las condiciones de los factores, por ejemplo, el Diamante examina el nivel *meso* de las instituciones que han evolucionado o fueron creadas deliberadamente para mejorar tales condiciones.

Tabla 2: Herramientas para el análisis de las estructuras de nivel *micro* y *meso*

<b>Herramienta</b>	<b>Origen</b>	<b>Mensaje principal</b>
Diamante de la Competitividad	Porter (1990, 1991 en español)	Para comprender el desempeño competitivo de una región o cluster determinado es necesario analizar (1) la ventaja competitiva y la rivalidad interna de los principales sectores, (2) la competitividad y formación de clusters de las industrias de apoyo, (3) la calidad de las condiciones de los factores, y (4) las condiciones de la demanda.
Matriz de Boston	Bruce D. Henderson del Grupo “Boston Consulting” (1970)	Se debe crear un diagrama X-Y, cuyas coordenadas son “participación de mercado” y “crecimiento del mercado”, y ubicar en ella los productos propios (o los de la región). Luego, el diagrama se divide en cuatro cuadrantes, donde habrá “estrellas”, “vacas lecheras”, “perros” y “signos de interrogación”.
Las Cinco Fuerzas	Porter (1984)	La posición competitiva de un cluster o un subsector está determinada por: (1) su ventaja competitiva respecto de sus principales

		competidores, (2) su poder de negociación frente a sus competidores, (3) sus clientes, (4) la amenaza de ingreso de nuevos competidores, y (5) la amenaza de productos sustitutos.
FODA	Albert Humphrey, who de la Universidad Stanford University en la década de los 60	Se analizan las fortalezas y debilidades de una región o cluster determinado y las oportunidades y amenazas existentes en el entorno. Se genera una matriz que vincula F-D y O-A.
Mapeo de Cadena de Valor	Diversas fuentes (por ejemplo Kaplinzki y otros)	Se representa la estructura de una cadena de valor, es decir, las diversas actividades y actores involucrados en la creación de un producto o servicio, desde la materia prima hasta el mostrador de venta, de acuerdo con diferentes cuestiones (estructura técnica, organizaciones involucradas, flujos de conocimiento, flujos monetarios, estructura de poder).

¿Cómo se utilizan estas herramientas? Distingamos su aplicación en una situación de taller de su aplicación “de escritorio”.

**Tabla 3: Posibilidad de aplicar las herramientas de nivel *micro* y *meso* en un ejercicio**

<b>Herramienta</b>	<b>Taller</b>	<b>Investigación de escritorio</b>
Diamante	Útil cuando los participantes de un grupo provienen de diversos subsectores. Ofrece un panorama de la estructura económica global de un COP dado.	Útil para un resumen diagnóstico de un COP dado, pero en general demasiado simplista.
Matriz de Boston	Requiere datos duros, de modo que raramente es útil en una situación de taller.	Muy útil para identificar subsectores de fuerte desempeño o potencial de crecimiento.
Cinco Fuerzas	Útil cuando los participantes de un grupo provienen del mismo cluster o subsector.	Útil para presentar la posición competitiva de un determinado cluster o subsector.
FODA	Posiblemente útil, aunque a veces los actores están cansados de este análisis.	No muy útil, ya que carece de rigor (véase Hill y Westbrook 1997).
Mapeo de Cadena de Valor	Útil e iluminador para los participantes.	Útil como ejercicio descriptivo. Requiere el complemento de otras herramientas como la Matriz de Boston y las Cinco Fuerzas.

Para analizar el nivel *macro* y el nivel *meta* se requieren distintas herramientas. Para analizar los factores de nivel *macro*, los enfoques más prometedores incluyen:

- las evaluaciones de impacto regulatorio, que examinan específicamente las reglamentaciones existentes y su implementación a nivel territorial, y
- las evaluaciones del clima de inversión<sup>6</sup>.

Para abordar el nivel *meta*, las herramientas relevantes son:

- las evaluaciones de capital social,
- el mapeo de actores y conflictos<sup>7</sup>.

### Diagnóstico Externo

Varios actores relevantes para la competitividad de un conglomerado se encuentran fuera del territorio. Estos actores que pueden ser proveedores de maquinaria, insumos y servicios, o clientes y hasta instituciones nacionales e internacionales de apoyo, pueden ser informantes importantísimos, porque tienen una perspectiva más amplia y pueden evaluar el posicionamiento de un conglomerado frente a otros competidores. En el caso de conglomerados con una vocación exportadora es especialmente importante involucrar los grandes compradores o sus representantes en el diagnóstico.

Para investigar el punto de vista de los Compradores Internacionales se recomienda el uso de la herramienta “Aprender de Compradores Globales” (Schmitz/ Knorrninga 1999) – ver anexo de herramientas. A través de entrevistas se compara la percepción de los compradores con la de los productores locales respecto a los factores críticos de éxito del COP. Se visualizan los resultados en una “pantalla de radar”. Este diagnóstico externo es sumamente útil ya que ayuda a superar la perspectiva auto-centrada.

El resultado del trabajo realizado en esta fase de procesamiento de la información debería ser un documento llamado “diagnóstico preliminar”. Se sugiere que contenga los siguientes elementos:

1. Breve descripción de los datos básicos del COP: antecedentes históricos, delimitación territorial, principales productos y empresas integrantes, “modelos de negocios”, actores involucrados e instituciones locales de apoyo y otras características principales.
2. Diagnóstico de la posición competitiva del COP y sus empresas frente a sus principales competidores, su poder de negociación, las exigencias de sus clientes y las amenazas de ingreso de nuevos competidores o de productos sustitutos.
3. Descripción y valoración de los factores de competitividad según una perspectiva sistémica, poniendo especial énfasis en los niveles *meta* (valores culturales compartidos orientados al desarrollo; consenso básico sobre el

<sup>6</sup> Pueden consultarse pautas de orientación y ejemplos en el sitio del Banco Mundial en Internet, entre otros: <http://rru.worldbank.org/DoingBusiness/> y <http://www.ifc.org/fias>.

<sup>7</sup> Se encontrarán instrucciones detalladas sobre estas herramientas en el sitio Poverty Net del Banco Mundial (<http://www.worldbank.org/povertnet/>) y en el sitio “field tools @ participation” de la FAO (<http://www.fao.org/participation/espanol/default.htm>).

desarrollo económico; integración competitiva en el mercado regional, nacional e internacional; habilidad de los actores para elaborar conjuntamente una perspectiva compartida; grado de confianza), *macro* (marco regulatorio, inversión en infraestructuras y otras políticas públicas que afectan al COP), *meso* (instituciones locales de apoyo a la competitividad, públicas y privadas) y *micro* (capacidad de innovación, redes empresariales con externalidades fuertes) y explicitar su relación.

4. Identificación de buenas prácticas nacionales e internacionales que puedan servir para el “benchmarking” y como referencia para la mejora de competitividad del COP.
5. Primeras ideas-Proyectos de Apoyo a la Competitividad (iPAC).
6. Descripción del Plan de Trabajo para concluir el PC.

El equipo de trabajo debe decidir cual será la estructura específica de este diagnóstico preliminar. Es importante que tenga en cuenta que los lectores no suelen estar interesados en leer grandes obras científicas, sino en recibir una **diagnóstico concreto y preciso**. Se recomienda elaborar una versión para su presentación en PowerPoint.

### 4.3 Escenarios e iPACs

Como se ha señalado, el objetivo final de la elaboración de PCs es identificar ideas-Proyectos de Apoyo a la Competitividad (iPACs). En esta etapa, después de la sensibilización y la investigación propia, los consultores han desarrollado una clara comprensión de la realidad del COP. También han recogido numerosas propuestas de posibles iPACs. El propósito de esta fase es construir un marco de referencia dentro del cual puedan evaluarse los posibles iPACs, de modo que al final de la misma los responsables locales de la toma de decisiones puedan establecer prioridades entre esas ideas-proyectos.

Para validar la **robustez** de las iPACs en una situación de cambios continuos del entorno competitivo se utilizan, generalmente, dos enfoques:

- un enfoque que observa el desarrollo pasado y proyecta posibles modelos de evolución hacia el futuro, pintando un escenario optimista, uno gradual y uno pesimista; o
- un enfoque de creación de escenarios que identifica los factores que darán forma al futuro, elige los dos de mayor influencia, define dos expresiones alternativas para cada factor y, en función de ello, crea una matriz de cuatro campos.

La metodología aquí propuesta se basa en el segundo enfoque. Esta elección se funda en la experiencia de que este abordaje es más efectivo para “abrir la mente” de los actores relevantes y estimular el pensamiento creativo.

La metodología está vinculada con el enfoque de presentación escrita de escenarios sugerido por Clem Sunter y Chantel Ilbury (Sunter e Ilbury, 2005):

**Matriz para evaluar opciones  
estratégicas**

CONTROL

Estos autores han diseñado un abordaje de la presentación escrita de escenarios en cinco pasos principales (Sunter e Ilbury, 2005):

1. Reglas de juego: definir las condiciones del entorno.
- 2a. Incertidumbres claves: identificar los factores capaces de moldear el futuro.
- 2b. Escenarios: presentar por escrito escenarios posibles en el marco de las reglas de juego y las incertidumbres.
3. Opciones: definir actividades posibles interconectando los escenarios.
4. Decisiones: decidir a qué opciones se dará prioridad.

La elaboración de escenarios e identificación de iPACs se realiza en las tres fases - orientación, verificación y decisión – descritas a continuación, en las cuales deben participar los representantes del conjunto del COP.

#### **4.3.1 Orientación**

La fase de orientación tiene como objetivos principales:

obtener una comprensión de las “reglas de juego” del desarrollo del COP, e identificar sus futuros posibles, es decir, formular escenarios de desarrollo.

El siguiente cuadro resume las actividades, los participantes y su forma básica de interacción, las herramientas alternativas disponibles y los “productos” esperados de esta fase.

Fase		Actividades principales	Participantes (forma de interacción)	Herramientas	Productos esperados
Escenarios e iPACs	Orientación (3-4 días)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentar y validar el diagnóstico</li> <li>- Taller Contextual (reglas de juego)</li> <li>- Taller de Futuros (elaborar escenarios)</li> <li>- Elaborar lista preliminar de iPACs</li> <li>- Verificar/Reformular hipótesis</li> </ul>	(GEP- 1 persona) Consultor-facilitador Actores relevantes del COP Articuladores (talleres)	Taller contextual Taller de futuros	Diagnóstico validado Lista de proyectos catalizadores establecida Ideas-Proyectos identificadas

La primera actividad a realizar en esta fase es la presentación del diagnóstico preliminar y su discusión. Esto generará, muy probablemente, algunas precisiones, ajustes e información complementaria que pueden ser relevantes para el COP. El consultor-facilitador debe lograr un consenso sobre el diagnóstico preliminar, incorporando estos elementos adicionales, y validarlo con el conjunto de actores.

Luego, en la fase de orientación se realizarán el Taller Contextual y el Taller de Futuros.

#### 4.3.1.1 Taller Contextual

El Taller Contextual parte de la idea de que es necesario que los responsables claves de la toma de decisiones comprendan los factores “dados” en el que se desenvuelve el COP. El propósito de este taller es, entonces, hacer explícitas esas “reglas de juego”.

Las “reglas del juego” son los factores que determinan el desarrollo económico del COP y que limitan el alcance de la acción de los actores locales. Las “reglas de juego” incluyen tanto factores ajenos a la esfera de influencia de los actores locales como aquellos otros moldeados por los líderes locales pero que no es posible cambiar con facilidad. Las “reglas de juego” son relativamente estables y muy predecibles.

Haciendo una analogía con el material genético de un organismo, Sunter e Ilbury (2005) hablan del DNA (o ADN en español) cuando introducen las categorías de reglas que hay que tener en cuenta cuando una empresa o, en nuestro caso, un conglomerado productivo identifica los factores dados para el planteamiento estratégico. Estas reglas pueden ser:

**Descriptivas:** son las reglas básicas del funcionamiento del mercado específico. Incluyen la legislación y el régimen impositivo, pero más importante aún, los códigos no escritos que definen la relación entre los actores privados y públicos. Estas reglas suelen variar entre países, regiones y localidades.

**Normativas:** estas reglas refieren a los aspectos éticos de la actividad de las empresas constituyentes del COP. Un COP y sus empresas deben preocuparse por ciertos valores en relación a su entorno social y de los impactos ambientales de su actividad. Estos

valores morales suelen ser “universales”. Si el conglomerado viola una de estas reglas puede perjudicar significativamente su imagen y por ende su éxito económico.

Aspiradas: estas reglas refieren a los factores decisivos del éxito del COP. Están estrechamente vinculadas con la identificación de sus ventajas competitivas y se concretan en las aspiraciones o visiones colectivas de sus actores.

Estas “reglas de juego” deben guiar a los actores locales cuando seleccionan las iPACs. Serán priorizadas las ideas-proyectos con el mayor potencial para prosperar en el marco de estas reglas. En otras palabras, el como actuar de acuerdo con estas reglas está en el poder de los actores del COP, mientras que las reglas mismas son parte el paquete del juego.

#### **4.3.1.2 Taller de Futuros**

El Taller de Futuros es el **núcleo** de la metodología. Este es el momento en el que un grupo heterogéneo de actores del COP se reúne para elaborar escenarios de su desarrollo posible y plausible. Aquí, el requisito fundamental es que sean “posibles” y “plausibles”. El propósito del taller no es generar “locos sueños” sobre un futuro glorioso, sino más bien identificar “modelos” probables de evolución de la economía del COP e ideas-Proyecto de Apoyo a la Competitividad (iPACs), posibles y plausibles.

El Taller de Futuros comprende los siguientes pasos:

Un “ejercicio de precalentamiento” en torno al tema de las ventajas competitivas, con el fin de que los participantes focalicen su atención.

Un nuevo ejercicio de lluvia de ideas sobre las “Reglas de Juego”, en este caso con un grupo más amplio que en el Taller de Orientación.

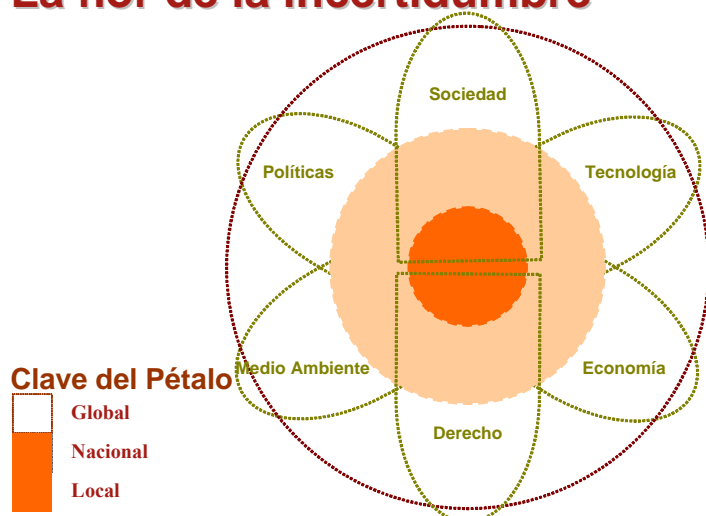
Un ejercicio de lluvia de ideas en torno de las “incertidumbres” claves, es decir, los factores que modelan el desarrollo competitivo del COP y que son impredecibles. Para ello, se recomienda utilizar la “Flor de la Incertidumbre” (ver figura siguiente). Este esquema es útil para recordar a los participantes las distintas esferas que generan incertidumbres (sociedad, tecnología, economía, derecho, medio ambiente y política). Establecer prioridades entre ellas conduce al grupo a crear una matriz que orienta la elaboración de escenarios.

Un ejercicio de elaboración de escenarios para la identificación de futuros posibles, todos los cuales deben ser plausibles.

Dado su carácter central, los participantes del Taller de Futuros deberían ser representantes de las diversas organizaciones del sector público, del sector privado y de la sociedad civil que componen y/o están íntimamente relacionados al COP. Es esencial integrar el grupo de manera tal que ofrezca una buena combinación de sectores, perspectivas e ideas.

Figura 3: La Flor de la Incertidumbre

## La flor de la incertidumbre



Fuente: Sunter e Ilbury, 2005

### **Ejemplo: Elaboración de Escenarios de un COP del sector agro-alimenticio.**

Este ejemplo ilustra la forma de trabajar con esta metodología. El contexto es el de un taller convocado conjuntamente por un Ministerio de la Producción provincial y cooperativas de productores locales.<sup>8</sup> Participan representantes de cooperativas, pequeños productores, pymes de transformación, acondicionamiento, empaque y comercialización, e instituciones de apoyo (Gobierno Provincial, universidades, laboratorio etc.). La facilitación estuvo a cargo de un consultor-facilitador externo, acompañada por el equipo de la GEP.

El taller duró medio día y se estructuró en tres módulos:

3. Identificación de las ventajas competitivas del COP.
4. Identificación y priorización de las principales incertidumbres de COP.
5. Elaboración de escenarios de futuro para el año 2015.

Para aclarar el concepto de ventajas competitivas el consultor-facilitador preguntó inicialmente por ventajas económicas en general. A partir de las respuestas de los participantes, se sistematizaron los aportes según tres categorías. Factores dados, factores creados y ventajas únicas.

---

<sup>8</sup> En la fase preparatoria, la Gerencia de Ejecución tuvo la oportunidad de aplicar algunos de los instrumentos presentados en esta Guía. Aunque el ejemplo descrito se inspira de una experiencia real, simplificamos el contexto y abstraemos el caso concreto para ilustrar la mecánica de la elaboración de escenarios escritos.

Tabla: Fortalezas económicas del COP.

<b>Factores dados</b>	<b>Creados pero no únicos (lo que acá es = que en otros lugares)</b>	<b>Ventajas competitivas (lo que los distingue del resto)</b>
Mano de obra disponible	Interés por mejorar la producción	Productos con propiedades atractivas para el mercado
Clima y suelos aptos	Producción automatizada	Tecnología disponible. Se exportan sistemas de cosecha.
Buen rendimiento de cultivos	Apoyo del Estado	Propiedades desarrolladas del producto muy valoradas
	Buen rendimiento de cultivos	Participación en mercados internacionales
	El trabajo en conjunto permite mayores volúmenes	Precio competitivo
		Los pequeños productores llegan directamente a los mercados (brokers intermediarios)

La identificación de las ventajas competitivas hizo visible la base que fundamenta la iniciativa de apoyo a la competitividad. Funciona también como norte orientador para el segundo paso, que consistió en la identificación de las incertidumbres principales.

Las incertidumbres pueden ser económicas, políticas, sociales, tecnológicos y legales, y giran en torno del mercado o de la estrategia de los competidores. Podrían ser internacionales, nacionales, locales, relacionadas a un sector específico, o internas del COP. Son las sorpresas que podrían hacer necesario cambiar una estrategia.

Luego, se distinguió entre las incertidumbres sobre las que los actores del COP pueden influir y las que están fuera de su control. Por ejemplo, la forma e intensidad de la colaboración entre ellos es un factor endógeno y su expresión en el futuro depende de los actores del COP. Al contrario, el tipo de cambio (entre peso argentino y dólar estadounidense) queda fuera de su influencia. En este caso, los actores deben intentar aliviar el impacto negativo de esta incertidumbre.

En este contexto, es útil recordar también los grandes temas que influyen sobre el desarrollo, como, por ejemplo, el cambio climático global, la evolución de precios energéticos, la (des-)integración latinoamericana, las posibles guerras comerciales o los cambios de líderes políticos nacionales e internacionales<sup>9</sup>

En este caso, la pregunta disparadora para la identificación de las principales incertidumbres del COP fue: ¿Cuáles son los factores que no podemos conocer ni predecir y que podrían tener un efecto positivo o negativo sobre el conglomerado?

Los participantes realizaron sus aportes en una lluvia de ideas. El resultado se estructuró en dos columnas, distinguiendo factores internos y externos y, a través de

<sup>9</sup> Una lista de “futuros capaces de romper el molde” (*breaking futures*) se encuentra en <http://www.mindofafox.com/breakingfutures.php>.

la aplicación de la regla de Pareto o 80:20, se priorizaron dos incertidumbres “claves”<sup>10</sup>.

Tabla: Incertidumbres para el futuro del COP hacia 2015

INTERNOS	Votos	EXTERNOS	Votos
aumento de concentración económica	4	cambios climáticos	5
capacidad del COP para aprovechar la innovación tecnológica		relación de tipo de cambio	14
nuevas plagas	2	consumo mundial	5
rentabilidad del pequeño productor	2	evolución de productos sustitutos	5
desarrollo de canales de comercialización	3	evolución de competidores	6
costo interno de producción	4	evolución del negocio del pino	1
cambio en la cultura de cooperación	15	política comercial institucional	2
disponibilidad de tierra para cultivo	2		

#### Selección de las incertidumbres “clave”

La relevancia de las incertidumbres aumenta con el incremento del horizonte temporal de la planificación. Para operaciones diarias se necesita tener en cuenta mucho menos las incertidumbres que para un planteamiento estratégico.

Para la selección de las incertidumbres se recomienda realizar las siguientes dos preguntas:

¿Cuáles son los factores más inciertos? (grado de incertidumbre)

¿Cuáles son las incertidumbres más relevantes para el futuro del COP?

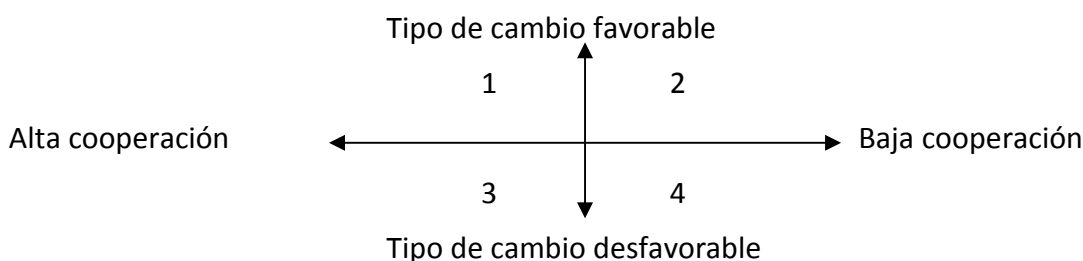
Para cada pregunta se hace una votación. Los factores que tengan la mayor suma serán los elegidos para elaborar los escenarios.

Luego, para cada una de las dos incertidumbres (factores) elegidas, se definen dos expresiones extremas. Estas definiciones requieren cierta experiencia y creatividad del consultor-facilitador. A veces, es oportuno reformular las incertidumbres para que incluyan a varios factores. Por ejemplo, se pueden integrar varios aspectos del medio ambiente (cambios climáticos, nuevas plagas, etc.) en una única variable. Sus dos expresiones podrían ser: “los cambios climáticos provocan en varios años pérdidas significativas de cosechas” y “los avances tecnológicos abren posibilidades de una producción más sustentable”. La calidad de la definición de las variables depende de la experiencia y de la creatividad del consultor-facilitador.

<sup>10</sup> De manera simplificada, el Principio dice que el 20% de cualquier cosa producirá el 80% de los efectos, mientras que el 80% restante sólo cuenta para el 20% de los efectos.

En este caso, de la priorización de incertidumbres surgieron dos como “claves” y se construyeron cuatro escenarios alternativos.

Tabla: Tipología de escenarios para el COP



Para elaborar los escenarios se dividió a los participantes en cuatro grupos, uno por cada escenario. Los grupos trabajaron con la técnica de “escenarios con mirada hacia atrás” (backward scenarios). La utilidad de los “escenarios con mirada hacia atrás” es que permite identificar las condiciones para lograr un cierto objetivo. Luego las indicaciones fueron:

Ponerle nombre al escenario.

Mencionar hitos y aprendizajes realizados para el año 2015.

Situados en el 2015, mirar hacia atrás y contar la “historia” ocurrida entre el 2007 y el 2015.

Así, según las condiciones que implica cada uno de los cuatro escenarios, cada grupo se puso en una situación de futuro diferente y, desde allí, imaginaron y describieron la evolución del COP.

Finalmente, cada grupo presentó esta historia a los demás grupos. Las presentaciones de los participantes fueron documentadas con un grabador de audio y después recopiladas.

#### Al **Escenario nº 1** lo titularon “Milagro”

Relato: Nos tocó la mejor de las circunstancias. Logramos colaborar con un dólar que alcanzó el 4 a 1. En el 2007, logramos la creación de la Federación de Cooperativas que, al día de hoy (2015), está en pleno funcionamiento. Gracias a la cooperación, para el 2009, incrementamos los niveles de producción en un 30%, lo que nos permitió mejorar la capacidad de transformación. Para el 2010, el 90% de los pequeños productores lograron implementar los Buenas Prácticas Agrícolas (BPA). Las plantas transformadoras hicieron otro tanto con las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). Gracias a esto, los productores lograron mejorar la rentabilidad de sus tierras. La Federación de Cooperativas logró brindar servicios al 100% de sus asociados, tanto en cosecha, como en transporte y créditos hacia el 2011. En este año, 2015, logramos, a través de la Federación de Cooperativas, exportar una cifra cercana de las 120 millones de kilos transformados.

Al **Escenario nº 2** lo titularon “Subsistencia del sector, desaparición del pequeño productor”.

Relato: En el año 2008, el Estado produjo una nueva devaluación. Momentáneamente, aumentó la rentabilidad. Pero, al mismo tiempo, los intentos de cooperación perdieron fuerza y el Estado dejó definitivamente de apoyar a las cooperativas en el 2009, causando un quiebre en los emprendimientos. Mientras, las empresas exportadoras siguieron innovando, incrementando la producción propia. La calidad certificada les permitió acceder a mercados de precios altos cada vez más altos. Para el 2011, dejaron de depender de los pequeños productores para la provisión de materia prima y las plantaciones pasaron a ser manejadas por las empresas. Así, el Estado aumentó la recaudación por exportaciones, pero también aumentó paralelamente el costo social. El éxodo rural fue la marca distintiva de la región durante el 2012. Muchas familias quedaron fuera del sistema, aumentando los cordones de pobreza y la necesidad de planes sociales.

Al **Escenario nº 3** lo titularon “Un sector sostenido por la cooperación”.

Relato: A pesar de una desfavorable política cambiaria, nos encontramos hoy, en el 2015, consolidados como sector y como COP. El esfuerzo conjunto de los diferentes actores del COP durante los años 2007-2008, permitió financiar la creación de la Federación de Cooperativas, que se puso en marcha hacia fines del año 2008. A principios del 2009, la Federación empezó a brindar sus primeros servicios a sus socios, en particular de capacitación y organización de la producción. Esto permitió desarrollar aún más los vínculos de cooperación, mejorando nuestra capacidad de respuesta frente a competidores y, especialmente, de negociación en el mercado internacional, gracias a la estandarización de la calidad de la producción, con lo cual se obtuvieron mejores precios.

Al **Escenario nº 4** lo titularon “Sobrevivimos sin dignidad”.

Relato: Este fue el peor de todos los escenarios. No logramos la cooperación suficiente para formar la Federación de Cooperativas. Cada productor y cada eslabón de la cadena se quedó aislado. En el 2008, muchos pequeños productores tuvieron que comprometer sus cultivos a bajo precio para poder sobrevivir. Los costos no variaron, pero los ingresos disminuyeron significativamente. Los años siguientes fueron años de mucho esfuerzo para mejorar la calidad de nuestros cultivos, mejorar la variedad que plantábamos y cosechar en mejores condiciones para obtener un mejor precio. Sin embargo la cooperación no mejoró y para el 2015 los diferentes eslabones de la cadena seguimos peleándonos por repartir una torta cada vez más chica.

Es importante tener en cuenta que estos escenarios deben representar estrictamente el punto de vista de los participantes miembros del COP. Para la validación de los escenarios se recomienda tener en cuenta los siguientes criterios de calidad (según von Ian Wilson, William Ralston: Scenario Planning Handbook. Developing Strategies in Uncertain Times, 1978)

*credibilidad*: los escenarios deben ser creíbles (plausible y consistente),

*utilidad*: los escenarios deben cumplir con el objetivo indicado, e

*inteligibilidad*: los escenarios deben ser claros y comprensibles.

A veces, se menciona también la “consistencia” (libre de contradicciones) como un criterio adicional. Además, se encuentran en la literatura correspondiente los criterios de “consecuencia” (reflexión lógica de los supuestos básicos), “totalidad” (descripción de todos los aspectos principales) y “transparencia”.

Más allá de la construcción técnicamente correcta, los escenarios deben estimular la creatividad y ser sumamente “gráficos”, lo cual permite que sean memorizados a largo plazo. Para aumentar el estímulo creativo, es recomendable, incluir en los escenarios momentos de tensión: ¿Quiénes son los ganadores y perdedores en un escenario específico? ¿Cuáles son las posibles reacciones ante un fracaso?, etc.

### **Variaciones del trabajo con escenarios**

Existen otras herramientas que permiten hacer ejercicios de escenarios incorporando una cantidad mayor de incertidumbres.

Michael E. Raynor presenta un marco para identificar incertidumbres y desarrollar las opciones necesarias para mitigar riesgos o explotar oportunidades. Su enfoque, llamado Flexibilidad Estratégica (*Strategic Flexibility*), contiene dos ingredientes principales: escenarios y opciones reales. La elaboración de los escenarios de futuro es la entrada (*input*) de un proceso de planificación estratégica.

Para crear escenarios, Raynor recomienda un proceso de 5 pasos:

1. Haga la pregunta correcta. La planificación basada en escenarios es útil solamente para preguntas verdaderamente estratégicas. En relación con un Conglomerado Productivo, y en el marco de este Programa, el objetivo general es el de aumentar la competitividad del conjunto. Se recomienda que el horizonte sea lo suficientemente lejano como para captar las incertidumbres verdaderamente estratégicas. Para ello, una regla empírica es duplicar el horizonte temporal de la planificación estratégica convencional.

2. Identifique las diferentes dimensiones de las incertidumbres claves. Para lo cual, hay caminos alternativos:

El primero es hacer una lluvia de ideas a partir de la pregunta ¿cuáles son las mayores incertidumbres? Incluso puede invertirse la pregunta: ¿cuáles son los factores que hacen difícil cumplir con nuestros objetivos estratégicos? Siempre es útil escribir las ideas. Una vez producido un número significativo de ideas, se las organiza por grupos. Para cada grupo se busca un título que sintetice los grupos de ideas, la dimensión.

El segundo camino es partir de unas dimensiones dadas (parecido a la “flor de incertidumbre” ya presentada) y buscar para cada una de ellas las variables constituyentes. Raynor, por ejemplo, trabajó con las dimensiones: economía, tecnología, medio ambiente, política, opinión pública.

3. Determine los límites (las expresiones extremas) de la dimensión. Probablemente la tarea más difícil es la identificación de los límites de cada dimensión. Para cada dimensión hay que identificar dos expresiones extremas (y creíbles a la vez). Por

ejemplo, para la dimensión económica, el límite inferior puede ser el “estancamiento (0% de crecimiento del mercado para los próximos 10 años e inflación moderada) y el límite superior puede ser el “crecimiento robusto” (5% de crecimiento anual del mercado y baja inflación).

4. Determine el conjunto de escenarios finales. Cuando se tiene en cuenta un número superior de dimensiones se obtiene un número demasiado grande para que cada uno de los escenarios pueda ser estudiado en profundidad. Para reducir el número de los escenarios relevantes deben eliminarse todas las combinaciones internamente inconsistentes. De esta forma se eliminan los escenarios no creíbles (Brauer/ Weber 1988). El resultado es un número “manejable” de escenarios.

5. Determine la probabilidad relativa. Para cada escenario final los actores del COP deben determinar su probabilidad. Aunque cada integrante del COP tenga sus preferencias, la participación de actores con diferentes expectativas de futuro producirá una distribución equilibrada de probabilidades.

Aunque esta metodología es más compleja que el enfoque presentado por Sunter e Ilbury, parte de las mismas premisas. Igualmente, en el método de los cuatro escenarios de Sunter e Ilbury se pueden introducir variaciones. Por ejemplo, cambiar las preguntas iniciales o repetir el mismo ejercicio formulando otros cuatro escenarios a partir de dos nuevas incertidumbres y testear la robustez de las iPACs en la mayor cantidad de escenarios posibles.

### 4.3.2 Verificación

El objetivo de la fase de verificación es validar (o cuestionar) los resultados del Taller de Futuros. Las herramientas para hacer esto son principalmente las entrevistas y la consulta de fuentes escritas. También se pueden realizar mini-talleres, siempre que los actores locales no padezcan de fatiga de reuniones. Al final de esta fase, se procesan y resumen los resultados.

El siguiente cuadro resume las actividades, los participantes y su forma básica de interacción, las herramientas alternativas disponibles y los “productos” esperados de esta fase.

Fase		Actividades principales	Participantes (forma de interacción)	Herramientas	Productos esperados
Escenarios e iPACs	Verificación (1 semana)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recoger información adicional</li> <li>- Verificar resultados de Taller de Futuros</li> <li>- Realizar entrevistas de chequeo</li> <li>- Taller de Resultados</li> <li>- Verificar/Reformular hipótesis</li> </ul>	Consultor-facilitador (trabajo de escritorio)	Guía de entrevista	Escenarios del futuro

## Entrevistas

El propósito de las entrevistas es verificar la información que se posee y obtener información adicional y, también, involucrar a los actores que no pueden o no tienen disposición para participar en los talleres. Como ya se ha señalado, las entrevistas brindan una perspectiva de la realidad local que no se obtendrá de los talleres, ya que en ellas las personas tienden a ser mucho más francas. Una vez más, para comprender la historia que está por detrás de la historia, deberán realizarse una serie de entrevistas con diversos actores. Las entrevistas permitirán también triangular la información y descartar aquella que sea incoherente.

## Taller de Resultados

El Taller de Resultados tiene el propósito de resumir la información recogida en las fases precedentes, combinarla con los escenarios y elaborar alternativas de ideas-Proyectos de Apoyo a la Competitividad (iPACs). Es de importancia crucial revisar previamente (al mismo tiempo que se llevan a cabo los talleres y las entrevistas) las hipótesis iniciales y realizar un trabajo de análisis. Esto reducirá la ansiedad y hará caer las barreras para el Taller de Resultados, que podrá ser entonces un ejercicio muy rápido, que no dure más de un día y medio.

## Redacción de un borrador del PC

La fase de verificación culmina con la elaboración de un documento que contiene el diagnóstico consolidado, la documentación de los escenarios y las ideas-Proyecto de Apoyo a la Competitividad (iPACs) priorizadas. Aquí, cabe recordar otra vez la necesidad de hacer “amigable” para el lector este documento y resumirlo en forma gráfica en una presentación PowerPoint.

### 4.3.3 Decisión

La fase de decisión es crucial para el futuro desarrollo del COP. Es en esta fase que deben reafirmarse todos los consensos y compromisos asumidos por los diferentes actores del COP y consolidarse la opción estratégica preferida. En otras palabras, partiendo de varias opciones de acción, los actores del COP eligen una a seguir. Esta opción estratégica se concreta en la puesta en marcha de las ideas-Proyecto de Apoyo a la Competitividad (iPACs).

El siguiente cuadro resume las actividades, los participantes y su forma básica de interacción, las herramientas alternativas disponibles y los “productos” esperados de esta fase.

Fase	Actividades principales	Participantes (forma de interacción)	Herramientas	Productos esperados
------	-------------------------	---	--------------	---------------------

Escenarios e iPACs	Decisión (1-2 día)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taller de Decisiones (definir y consensuar iPACs)</li> <li>- Realizar la aprobación y compromiso formal</li> </ul>	(GEP- persona) 1 Consultor-facilitador Actores relevantes del COP Articuladores	Taller de resultados y decisiones	Proyectos catalizadores Ideas-Proyectos Ideas-Proyectos a cargo del NG Cronograma tentativo
--------------------	--------------------	---	--	-----------------------------------	--

### Taller de Decisiones

El propósito del Taller de Decisiones es dar a conocer a los actores locales los resultados del diagnóstico:

¿Cuáles son las principales conclusiones sobre el COP?

¿Cuáles son los escenarios plausibles para su desarrollo económico futuro?

¿Cuáles son las posibles ideas-Proyecto de Apoyo a la Competitividad del COP?

El consultor-facilitador realizará una presentación en PowerPoint sobre estos puntos. Después, se invitará a los actores locales a escribir ideas, comentarios, preguntas, observaciones críticas, propuestas, etc. No se alentará la discusión a viva voz.

Estos aportes sirven para la revisión del trabajo realizado (que el consultor podría realizar durante el mismo día), con vistas a lograr la aprobación final del documento por parte de los actores del COP.

Posteriormente, se invitará a los participantes a señalar:

las ideas-Proyecto de Apoyo a la Competitividad (iPACs) que consideran más plausibles, y

las ideas-Proyecto de Apoyo a la Competitividad (iPACs) de las cuales desean ser promotores, es decir, asumir la tarea de hacer avanzar el proyecto (indicar nombres).

A la hora de la selección de las iPACs, cabe hacerse tres preguntas:

¿Cumplen con las “Reglas del Juego”?

¿Nos permiten enfrentarnos con los retos descritos?

¿Son robustas frente a los diferentes escenarios, o incluso, impiden que el peor de los escenarios (*worst case*) se materialice?

A la hora de decidir sobre las iPACs, puede ayudar la siguiente tabla:

### Tabla: Relación entre requerimiento de recursos y resultados

	Alto requerimiento de recursos	Bajo requerimiento de recursos
Resultado Alto	Algún efecto palanca Exclusivo	Alto efecto palanca Inclusivo
Resultado Bajo	Bajo efecto palanca Exclusivo	Algún efecto palanca Inclusivo

Algunas iPACs no van a requerir de muchos recursos y son llamadas inclusivas, es decir que, cuando se eligen, no impiden la realización de otros proyectos. Naturalmente, son preferibles aquellas iPACs que tienen un mayor efecto apalancador (color verde).

A la vez, pueden ser relevantes proyectos que requieren recursos financieros importantes (por ejemplo, la creación de una bolsa electrónica de productos o la introducción de una certificación ambiental en toda la cadena de valor). A este tipo de proyectos los llamamos “exclusivos”, porque elegirlos implica rechazar otros de la misma dimensión. En el caso de este tipo de iPACs, es sumamente importante que sean muy robustas frente a los diferentes escenarios de futuro.

Esta fase debe cerrarse con un compromiso formal por parte de los actores del COP que plasme las decisiones tomadas colectivamente, tanto en lo relativo a las iPACs seleccionadas, como a las responsabilidades y obligaciones de cada una de las partes.

#### 4.4 Planificación

La fase de planificación propone el diseño de un sistema de alerta temprana que permita hacer el seguimiento y la evaluación del avance general del COP (para lo cual proponemos como herramienta a la Brújula de la Competitividad) y la planificación de la ejecución de los PACs.

El siguiente cuadro resume las actividades, los participantes y su forma básica de interacción, las herramientas alternativas disponibles y los “productos” esperados de esta fase.

Fase		Actividades principales	Participantes (forma de interacción)	Herramientas	Productos esperados
Planificación	Diseño de sistema de alerta temprana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir factores críticos de éxito</li> <li>- Definir indicadores/sistema de seguimiento</li> <li>- Elaborar planes</li> </ul>	GEP) Consultor-facilitador Articuladores Actores del COP	Taller de diseño de sistema de monitoreo Cuadro de Mando Integral	Sistema de (auto-)monitoreo

#### *La Brújula de la Competitividad*

La *brújula de la competitividad* es un instrumento de seguimiento y evaluación que tiene como objetivo principal monitorear el progreso general del desarrollo de la competitividad del COP para la toma oportuna de decisiones, permitiendo orientar los

factores claves para la competitividad, facilitando la gestión y comunicación del proceso y favoreciendo el aprendizaje continuo.

En los años noventa, Robert S. Kaplan y David P. Norton crearon el Cuadro de Mando Integral (CMI). Se trata de una metodología para traducir las estrategias en indicadores medibles que facilitan la gestión de empresas. Desde hace algunos años, esta metodología comenzó a utilizarse fuera del ámbito empresarial. Recientemente, la agencia de promoción económica de Escocia (Scottish Enterprise) empezó a aplicar el CMI para evaluar el impacto de sus iniciativas en conglomerados productivos. Del CMI de Kaplan y Norton y de la experiencia en conglomerados se inspira la *brújula de la competitividad*.

Antes de iniciar su diseño, siempre debe tenerse en cuenta que no existe una práctica óptima estándar cuando se trata del seguimiento y evaluación de una iniciativa de desarrollo de la competitividad de un COP. El sistema que se desarrolle debe ser discutido y enriquecido participativamente. Por otra parte, recomendamos trabajar con la brújula de la competitividad en una fase avanzada del proceso de desarrollo de la competitividad de un COP.

Hay que tener en cuenta que en ciertas ocasiones los responsables del proceso no ponen demasiado empeño en el seguimiento y la evaluación ya que esto podría revelar la lentitud de su progreso. En general, esto se debe a que un conglomerado a menudo implica períodos prolongados de generación de confianza y superación de resistencias a la cooperación entre los agentes locales, y el seguimiento y la evaluación de estas actividades resultan intrínsecamente complejos, especialmente cuando se trata de indicadores cuantificables.

El seguimiento y la evaluación de un conglomerado no deben solamente concentrarse en los indicadores económicos oficiales. Por este motivo es necesario aplicarlos con una visión más amplia. La brújula de la competitividad orienta la atención en cuatro direcciones o perspectivas:

de **impacto económico**: empleo, ingresos a nuevos mercados, valor agregado al producto, creación de empresas, creación de productos, oportunidades empresariales aprovechadas, empresas existentes fortalecidas, etc.

de **relación con los actores externos claves**: perfil más claro del COP, mejora del mercado del territorio, ventaja competitiva de las empresas del COP, atractividad para inversiones, etc.

de la **interacción de los actores del COP**: el sector público responde a las necesidades del sector privado, evolución de la asociatividad empresarial, canales de comunicación efectivos entre el sector público y privado, nivel de confianza, número de servicios, redes y contactos empresariales, etc.

de **aprendizaje**: transferencia inmediata de capacidades a los actores del COP, estabilidad de la gobernanza, logro y adaptación de metas establecidas, conocimiento de los mercados relevantes, etc.

## La Brújula de la Competitividad

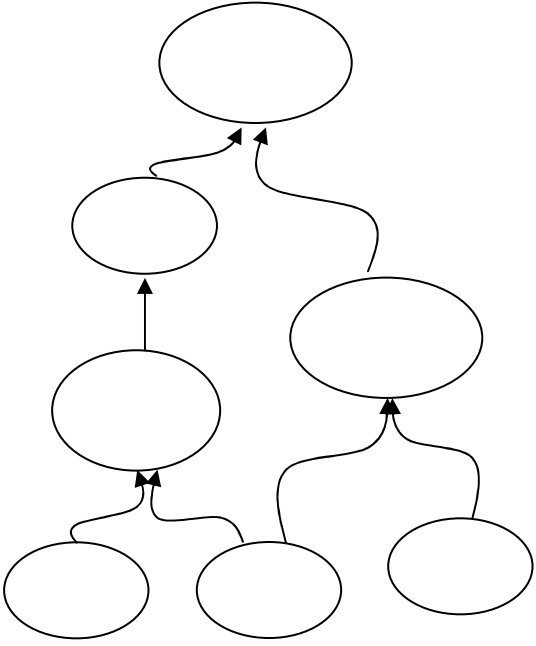
### IMPACTO ECONOMICO

¿Cuál es el impacto que tenemos que proveer a los actores involucrados?

Estas cuatro perspectivas están íntimamente relacionadas entre sí. Existe, además, una hipótesis de causa efecto entre ellas: el saber y el conocimiento (aprendizaje) de los actores del COP es el fundamento de toda innovación y mejora; los actores capacitados y “empoderados” mejoran sus formas de trabajar y colaborar (interacción entre actores del COP); una mejor forma de trabajar y colaborar favorece la satisfacción de los actores externos (relación con los actores externos claves); una mejor satisfacción de los actores externos clave aporta mejores resultados económicos.

Para desarrollar la brújula de la competitividad del COP, se sugiere realizar un taller de no más de una jornada y media, con el grupo de actores claves del mismo. El propósito de este taller es efectuar una revisión de los escenarios elaborados y los factores de éxito que los sustentan. Luego de “validar” y priorizar los principales factores de éxito de la iniciativa de competitividad y para entender mejor su interacción, debe realizarse un mapeo o árbol que describa las principales relaciones entre estos.

Una vez identificado este “árbol”, deben definirse indicadores de resultados medibles para cada cuadrante. Teniendo en cuenta que estos indicadores deben ser medidos cada dos o tres meses, su número debe ser reducido. Estos indicadores deberían permitir monitorear el impacto de los diversos proyectos catalizadores (PACs) y alimentar el proceso de nuevas ideas-Proyectos (iPACs).

FACTORES DE EXITO	INDICADORES	ACCIONES
		

Para identificar “buenos” indicadores, los actores deben preguntarse si son medibles, relevantes, específicos y acotados en el tiempo. Deber también definir quién se hará cargo del seguimiento de los indicadores seleccionados. Hay que velar para que se llegue a un conjunto “manejable” de indicadores, es decir, cuyo monitoreo no sobrepase las capacidades de los actores del COP y, segundo, que las tareas del monitoreo se distribuyan equitativamente, según la facilidad con que cada actor o institución pueda levantar la respectiva información. Es importante además acordar cómo se difunde la información del monitoreo y cómo su discusión se convierte en una buena práctica de trabajo para los actores y para la actualización del PC.

Ejemplo: Proyecto de puntuación equilibrada para los clusters de la industria alimenticia tailandesa: Factores claves de éxito

Perspectiva económica Facilidad de acceso a créditos Sofisticación del mercado financiero Control de costos	Perspectiva interna de la empresa Disponibilidad de capacidades y mano de obra Integración de la cadena de suministros Liderazgo con visión
Perspectiva del cliente Calidad de bienes y servicios Facilidad de acceso	Perspectiva de innovación y crecimiento Niveles superiores de innovación en las empresas Conocimiento detallado del

	mercado Comunicaciones y conocimiento compartido	
--	--	--

Los indicadores fundamentales del éxito que se asocian a estos factores básicos son:

Perspectiva financiera

Facilidad de acceso a créditos

Número de empresas que producen negocios y planes de comercialización, para fines de inversión

Reducción del número de préstamos en incumplimiento (NPL por su sigla en inglés)

Aumento en la escala promedio de tiempo para el reembolso de préstamos

Sofisticación del mercado financiero

Número de productos financieros disponibles para un sector específico

Aumento del número de organismos financieros que ofrecen productos

Control de costos

Número de consorcios compradores establecidos

Número de empresas que adoptan procesos de fabricación eficientes

Número de empresas que adoptan una nueva tecnología

Perspectiva del cliente

Calidad de bienes y servicios

Aumento promedio del nivel de satisfacción de los clientes

Reducción promedio de devoluciones y quejas

Facilidad de acceso

Número de empresas que comercializan o comercian en línea

Número de bocas de venta internacionales al por menor con stock de bienes tailandeses

Número de empresas que adoptan estrategias multicanal

Perspectiva del proceso interno de las empresas

Integración de la cadena de suministros

Número de empresas que adoptan la metodología de entrega según las necesidades (*Just-In-Time*)

Reducción porcentual de los desechos de materias primas

Disponibilidad de capacidades y mano de obra

Reducción porcentual de la tasa de rotación de personal

Número de participantes en programas de capacidades básicas

Liderazgo con visión

Número de empresas que usan la tecnología de la información

Número de miembros incorporados al conglomerado

Tasa de crecimiento de los negocios

Perspectiva de innovación y crecimiento

Niveles superiores de innovación en las empresas

Número de nuevos productos y servicios lanzados al mercado o procesos implementados

Número de empresas certificadas con arreglo a las Normas de correcta fabricación y el análisis de riesgos y puntos de control crítico (GMP/HACCP)

Conocimiento detallado del mercado

Número de empresas que analizan la competencia y elaboran planes de comercialización

Aumento en el número de canales de venta

Comunicaciones y conocimiento compartido

Existencia de un plan interno de comunicaciones (del conglomerado)

Número de empresas que usan Internet y tecnologías de la información para investigación, comunicaciones y transmisión de informes

#### Planificación de los PACs

Los detalles de la fase de planificación deben ser desarrollados por cada Gerencia de Ejecución de Programa (Unidad Ejecutora) en función de sus características y forma operativa específica. Estos detalles exceden el propósito de esta “Guía” por lo cual los puntos aquí señalados son sólo orientativos.

El siguiente cuadro resume las actividades, los participantes y su forma básica de interacción, las herramientas alternativas disponibles y los “productos” esperados de esta fase.

Fase	Actividades principales	Participantes (forma de interacción)	Herramientas	Productos esperados
------	-------------------------	---	--------------	---------------------

Planificación	Planificación de los PAC	- Estudios de factibilidad - Solicitar financiamiento	(GEP) Consultor-facilitador Articuladores Promotores locales de proyectos	Taller de planificación	Planes de implementación de los PAC
---------------	--------------------------	--	--	-------------------------	-------------------------------------

Una vez seleccionadas y aprobadas las ideas-Proyecto de Apoyo a la Competitividad (iPACs), se debe proceder a implementarlas. En esa fase se aplican los principios usuales de la gestión de proyectos, es decir, formular el Proyecto de Apoyo a la Competitividad (PAC) y organizar y administrar los recursos disponibles de manera tal que se pueda culminar todo el trabajo requerido dentro del alcance, el tiempo, y costos definidos.

Para organizar el trabajo de forma efectiva y eficiente se recomienda crear un grupo de trabajo alrededor de cada PAC. Puede ser que el mismo grupo de trabajo se ocupe de varios PACs siempre y cuando sean de interés común. Los integrantes del grupo deben ser todos los interesados en el desarrollo del PAC. La coordinación y facilitación del trabajo del grupo puede estar en manos de uno de los articuladores, o de otro actor de COP interesado, preparado y legitimado para hacerlo.

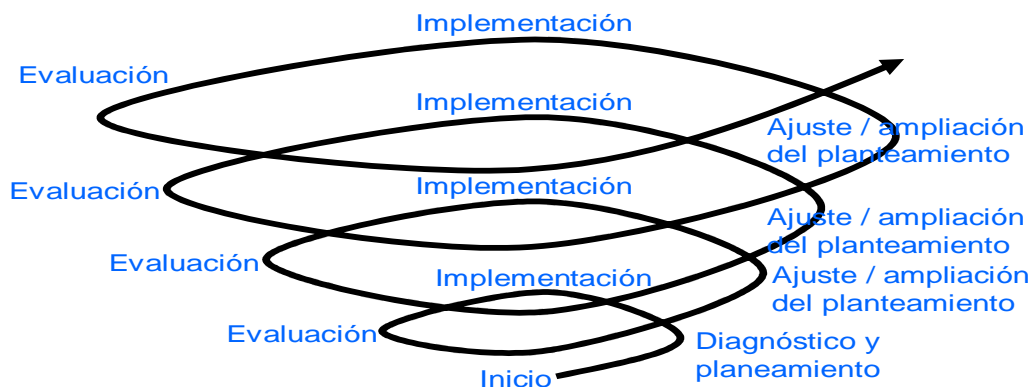
Algunas preguntas orientadoras para un taller de planificación pueden ser las siguientes:

- ¿Cómo lo implementamos exactamente?
- ¿Quién asume la responsabilidad?
- ¿Quién debe colaborar?
- ¿Cuáles son los recursos necesarios?
- ¿Cuándo iniciamos la implementación?
- ¿Cómo nos damos cuenta que la actividad progresa?

## 5 Gestión del Aprendizaje

Esta propuesta metodológica se basa en el supuesto de que el fomento de COPs es un ciclo de aprendizaje continuo, tanto para los actores del COP como para los consultores-facilitadores y los miembros de la GEP. Es por ello que se propone la revisión regular de los PCs y la retroalimentación permanente de esta "Guía".

Tabla: Proceso iterativo del aprendizaje



### 5.1 Revisión de los PCs

Según la definición de esta Guía, los PCs documentan un proceso de reflexión sistematizada y colectiva en torno a la competitividad de un COP realizado por sus propios actores. La competitividad misma es un concepto dinámico que implica la reconquista continua de las ventajas adquiridas. Se necesita una actualización regular del planeamiento, tanto para responder adecuadamente a los cambios del entorno como para superar los propios logros del COP. En consecuencia, se propone una revisión y actualización periódica de los PCs, con especial énfasis en las variaciones de los escenarios de futuro de los COPs.

Sugerimos una actualización cada 6 meses aproximadamente. En esta revisión, los actores del COP, con el apoyo de un consultor-facilitador, deberían:

- revisar los avances de los Proyectos de Apoyo a la Competitividad (PACs) puestos en marcha,
- revisar los escenarios, y
- profundizar el análisis de nuevos temas relevantes para la competitividad del COP en el futuro.

La reflexión y ajuste implica pensar en instrumentos y actividades nuevos y en ajustar o discontinuar las actividades existentes.

**Innovar:** cuando haya que introducir alguna innovación en un esfuerzo de competitividad de un COP, son recomendables las visitas a otros COPs, así como involucrarse en redes internacionales para conocer otras experiencias y obtener nuevas ideas.

**Ajustar:** por un lado, hay que ajustar de forma continua todas las actividades en marcha a los permanentes cambios del entorno; por otro, en ciertos casos, puede ser necesario ajustar formalmente alguna actividad, es decir, relanzarla. Un ejemplo sería un proyecto que se enfoca hacia un sector específico o un tipo o tamaño específico de empresa, donde una evaluación interina muestra la necesidad de modificar el enfoque.

En tal caso, a menudo será útil considerar un relanzamiento formal de la actividad para que el mensaje del enfoque nuevo llegue a los potenciales beneficiarios.

Discontinuar: este punto suele ser el más difícil, especialmente si las actividades de fomento de la competitividad involucran cierto grado de trabajos voluntarios. Para reducir la probabilidad de tener que discontinuar un proyecto, es útil definir las actividades a término fijo, o al menos definir desde el inicio uno o varios puntos en el tiempo en que se realizará una reunión formal entre los actores involucrados para definir si continúan o no con una actividad dada. Si fallan en hacer esto, probablemente falte la energía suficiente para continuar. En estos casos podría ser mejor dar término al proyecto, aunque hayan invertido un monto importante de recursos.

## 5.2 Retroalimentación de la Guía

Los autores entienden que esta “Guía” es un trabajo en curso (*work in progress*). En este sentido, debería ser un “medio” que permita, a la GEP, los consultores-facilitadores y otros actores involucrados, incorporar y documentar las lecciones aprendidas y buenas prácticas para el desarrollo exitoso de procesos de elaboración de Planes de Competitividad de Conglomerados Productivos. Es por ello que se propone la re-edición periódica de la misma. En otros términos, esta “Guía” pretende ser un instrumento importante para la gestión del conocimiento de este y otros Programas similares.

¿A qué nos referimos cuando hablamos de “conocimiento”? Una distinción útil para precisar este punto es la existente entre datos, información y conocimiento:

Los datos son algo así como la materia prima. No existen datos en sí mismos. La recolección de datos está impulsada y moldeada por el interés en percibir o comprender algo. La recolección de datos está limitada por los instrumentos técnicos, pero también por los conceptos teóricos.

La información es el resultado del procesamiento de los datos. Los datos se convierten en información mediante la aplicación de un filtro que distingue entre datos pertinentes y aquellos que no lo son. Cualquier sistema de observación tiene su propio conjunto de criterios para definir la pertinencia. Si un sistema, el emisor, presenta información, otro sistema, el receptor, la filtrará e reinterpretará de acuerdo con sus propios criterios de pertinencia.

El conocimiento es información que ha sido contrastada con la experiencia. Se vincula intrínsecamente con el propósito de un sistema determinado. El conocimiento concebido sin sujeto y sin objeto carece de sentido. Desde esta perspectiva, el contenido de la Enciclopedia Británica es información, no conocimiento.

¿Por qué es importante esta distinción? Nos ayuda a prestar atención al desafío de transformar la información en conocimiento. Dado que no es posible conocer de antemano en forma precisa los filtros de pertinencia y de experiencia que aplicará el sujeto que se supone procesará la “información” y el “conocimiento”, los resultados de la transferencia de información y de conocimiento son impredecibles. Es falso suponer

que difundir una práctica satisfactoria y bien documentada es fácil. Arduos obstáculos se interponen en el camino del intercambio de las buenas prácticas.

Un concepto relevante en este contexto es la distinción entre conocimiento tácito y conocimiento explícito. El conocimiento tácito designa el saber intuitivo, con frecuencia no reflexivo, de una persona. El conocimiento explícito designa el saber que ha sido documentado y codificado. La investigación de la innovación ha demostrado que nunca es posible codificar por completo el conocimiento, lo que crea un nuevo obstáculo para su transferencia. Las formas de transición posibles entre el conocimiento tácito y el explícito han sido resumidas como sigue por el investigador de gestión japonés Ikujiro Nonaka (1994).

**Figura 1: Modelo de transformación del conocimiento de Nonaka**



En la elaboración y revisión de los PCs es importante encarar de manera uniforme los cuatro tipos de transformación del conocimiento y mantener un buen equilibrio entre ellos:

**Socialización:** Comenzamos con un proceso en donde se comparten experiencias, creando así nuevos conocimientos implícitos, como habilidades técnicas o modelos mentales compartidos. Estos procesos se observan en la constitución del equipo del Programa y en las primeras reuniones con el consultor-facilitador de ajuste metodológico del proceso.

**Externalización:** Sigue un proceso de articulación en el que se convierte el conocimiento implícito en conceptos explícitos. Este proceso puede ser apoyado por metáforas, analogías, conceptos y modelos. La externalización es el proceso clave de conversión del conocimiento, porque crea nuevos conceptos explícitos.

La redacción y revisión de los Planes de Competitividad y de esta misma Guía de Elaboración serán y son ejemplos prácticos de la conversión de conocimiento tácito en explícito.

**Combinación:** Se habla de combinación cuando se clasifica los conceptos en un sistema de conocimiento, es decir, cuando se conectan las partes aisladas en un conjunto integral. Individuos intercambian y combinan conocimientos a través de diferentes medios como documentos, encuentros, llamadas telefónicas y mail. Nuevo conocimiento nace a partir de su combinación, adición o categorización.

Cuando se consideran nuevas publicaciones académicas o documentos de otras instituciones (por ejemplo, de programas paralelos que actúan sobre los mismos conglomerados) en la revisión de los documentos del programa, se combina un conocimiento explícito con otro. Este trabajo permite profundizar los diagnósticos y alimentarse de experiencias de otros. A la vez, pueden ser las experiencias documentadas de los PCs y del Programa en sí materia prima e insumos para la investigación académica. Es incluso recomendable intensificar los contactos con las universidades locales, para crear más oportunidades de este tipo.

**Internalización:** El proceso de conversión de conocimiento explícito en implícito se llama internalización. Este término está estrechamente relacionado con el concepto "aprender haciendo" (*learning by doing*). Cuando experiencias por socialización, externalización y combinación son internalizadas, en forma de bases individuales de conocimientos, nace algo valioso.

Una vez documentado el conocimiento, toca reconectarlo con la práctica. Una forma fácil será la lectura de los documentos por parte de los actores involucrados. Para fomentar su difusión, se puede pensar también en eventos de capacitación y foros de intercambio.

La espiral de la creación de conocimiento sigue una y otra vez...

#### Bibliografía

Altenburg, Tilman, Hillebrand, Wolfgang, & Meyer-Stamer, Jörg (1998): Policies for Building Systemic Competitiveness. Conceptual Framework and Case Studies of Mexico, Brazil, Paraguay, Korea and Thailand. Berlin: German Development Institute

Brandenburger, Adam & Nalebuff, Barry (1996 ): Co-Opetition: A Revolutionary Mindset That Combines Competition and Co-Operation; en español: (1996) Coopetencia, Bogotá/ Colombia

Brauers, Jutta/ Weber, Martin (1988): A New Model of Scenario Analysis for Strategic Planning, Journal of Forecasting, Vol. 7, Iss. 1

Camagni, Roberto (2002): On the Concept of Territorial Competitiveness: Sound or Misleading? Urban Studies, Vol. 39, No. 13, pp. 2395 - 2411.

Cambell, John L./ Hollingsworth, J.Rogers / Lindberg, Leon N. (1991) Governance of the American Economy, Cambridge University Press, [http://assets.cambridge.org/052140/827X/excerpt/052140827X\\_excerpt.pdf](http://assets.cambridge.org/052140/827X/excerpt/052140827X_excerpt.pdf)

Esser, K, Hillebrand, W., Messner, D. M. y Meyer, J. (1995): "Competitividad sistémica. nuevo desafío para las empresas y la política", en: Revista de la CEPAL, NQ 59.

- Esser, Klaus, Hillebrand, Wolfgang, Messner, Dirk, Meyer-Stamer, Jorg (1994): Competitividad sistémica: competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas. Instituto Alemán de Desarrollo; IAD Estudios e Informes, 108 p; Berlín, IAD. (ISBN 3-88985-132-0)
- Esser, Klaus, Hillebrand, Wolfgang, Messner, Dirk, Meyer-Stamer, Jorg (2001): “Competitividad sistémica y desarrollo”, en: Teoría del desarrollo: nuevos enfoques y problemas, pp. 142-154; Caracas, Nueva Sociedad. (ISBN 980-317-181-X)
- Esser, Klaus, Hillebrand, Wolfgang, Messner, Dirk, & Meyer-Stamer, Jörg (1995): Systemic Competitiveness. New Governance Patterns for Industrial Development. London: Frank Cass (GDI Book Series, No. 5).
- Gladwell, Malcolm (2001): El momento clave. Las pequeñas cosas que producen grandes cambios. Buenos Aires, Espasa Calpe S.A.
- Hamel, Gary & Prahalad, C.K. (1998): Compitiendo por el Futuro: Estrategia Crucial para crear los Mercados del Futuro. Barcelona, Editorial Ariel, S.A.
- Hamel, Gary, & Prahalad, C. K. (1993): Strategy as Stretch and Leverage. Harvard Business Review, Vol.71, No.3, pp.75-84.
- Henderson, Bruce D. (1970): *The Product Portfolio*, reimpresso en 2006: Stern, Carl W./ Deimler, Michael S. (Editores) The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives, 2nd Edition.
- Hill, Terry, & Westbrook, Roy (1997): SWOT Analysis: It’s Time for a Product Recall. Long Range Planning, Vol. 30, No. 2, pp. 46-52.
- Kaplinsky, Raphael, & Morris, Mike (undated): A Handbook for Value Chain Research. IDS, mimeo.
- Kitson, Michael, Martin, Ron, & Tyler, Peter (2004): Regional Competitiveness: An Elusive yet Key Concept? Regional Studies, Vol. 38, No. 9, pp. 991-999
- Kofman, Fredy (2005): Metamanagement – La nueva conciencia de los negocios, Buenos Aires, Granica, tomo 1
- Messner, Dirk (1997): The Network Society. Economic Development and International Competitiveness as Problems of Social Governance. London, Portland: Frank Cass
- Meyer-Stamer, Jörg (1998): Path Dependence in Regional Development: Persistence and Change in Three Industrial Clusters in Santa Catarina / Brazil. World Development, Vol. 26, No. 8, pp. 1495-1511
- Meyer-Stamer, Jörg (2001): Was ist Meso? Systemische Wettbewerbsfähigkeit: Analyseraster, Benchmarking-Tool und Handlungsrahmen. Duisburg: INEF (Report 55).
- Meyer-Stamer, Jörg (2003): Organising the Key Elements of Local Economic Development: The Hexagon Concept. Duisburg: mesoparter Working Paper, 3.
- Meyer-Stamer, Jörg (2005): Systemic Competitiveness revisited. Conclusions for technical assistance in private sector development. Duisburg: mesopartner (mimeo).
- Meyer-Stamer, Jorg (noviembre de 2002): “La competitividad sistémica: de un concepto casual a una herramienta del benchmarking”, en: América Latina

competitiva: desafíos para la economía, la sociedad y el Estado, pp. 241-257; Caracas, Nueva Sociedad.

Meyer-Stamer, Jorg/ Mitchell, Colin (2005): Génesis Manual, versión 0.6 (mimeo)

Mintzberg, Henry (1987): 5 Ps for Strategy. California Management Review, Fall

Mintzberg, Henry et. al. (2003): Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Buenos Aires et. al., Ediciones Granica S.A.

Nonaka, I. (1994), A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Organization Science 5: 14-37

Parvitt, Trevor (2004): The ambiguity of participation: a qualified defence of participatory development, Third World Quarterly, Vol. 25, No 3, páginas 537-556

Pietrobelli, Carlo/ Maggi, Claudio (2005): Recomendaciones Metodológicas para la Elaboración de Planes de Mejoramiento de Competitividad en Arranjos Productivos Locais, Roma (mimeo)

Porter, Michael E. (1984): Competitive Advantage. Boston: Harvard Business School Press; en español: (2002): Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. México, Compañía Editorial Continental

Porter, Michael E. (1990): The Competitive Advantage of Nations. New York: The Free Press, en español (1991): La ventaja competitiva de las naciones. Barcelona, Plaza y Janés

Porter, Michael E. (2000): Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. Economic Development Quarterly, Vol. 14, No. 1, pp. 15-34.

Porter, Michael E., & Wayland, Rebecca E. (1995): Global Competition and the Localization of Competitive Advantage. Advances in Strategic Management, Vol. 11, pp. 63-105

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) Informe del Desarrollo Humano 2005, "Argentina después de la crisis. Un tiempo de oportunidades", noviembre 2005

Raynor, Michale (2006): The Strategy Paradox: Why Committing to Success Leads to Failure (and What to Do about It), New York

Solà, Amadeu (2000):La traducción de governance; en: boletín puntoycoma (nº 65 y siguientes): <http://ec.europa.eu/translation/bulletins/puntoycoma/65/pyc652.htm>

Schmitz, Hubert/ Knorringa, Peter (1999): Learning From Global Buyers, IDS Working Paper 100

Sunter, Clem, & Ilbury, Chantell (2001): The Mind of a Fox. Cape Town: Human & Rousseau.

Sunter, Clem, & Ilbury, Chantell (2005): Games Foxes Play. Cape Town: Human & Rousseau.

Swinburg, Gwen, Goga, Soraya, Murphy, Fergus (2006): Desarrollo Económico Local: Un Instructivo para el Desarrollo y la Implementación de las Estrategias y Planes de

Acción de Desarrollo Económico Local. Washington, Guetersloh, Banco Mundial, Fundación Bertelsmann. ([http://siteresources.worldbank.org/INTLED/552648-1107469268231/20932673/Spanish\\_Primer.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTLED/552648-1107469268231/20932673/Spanish_Primer.pdf))

Trousdale, William (2003): “Planificación Estratégica para el desarrollo económico local. Una guía de recursos para los gobiernos locales y organizaciones de la sociedad civil”, en: La guía Rápida Vol. IV, Rio de Janeiro, UN-HABITAT /ROLAC, 17p.

Trousdale, William (2003): El Manual de Planificación Estratégica para el Desarrollo Económico Local. Vol 1 y 2. Conceptos y Proceso.

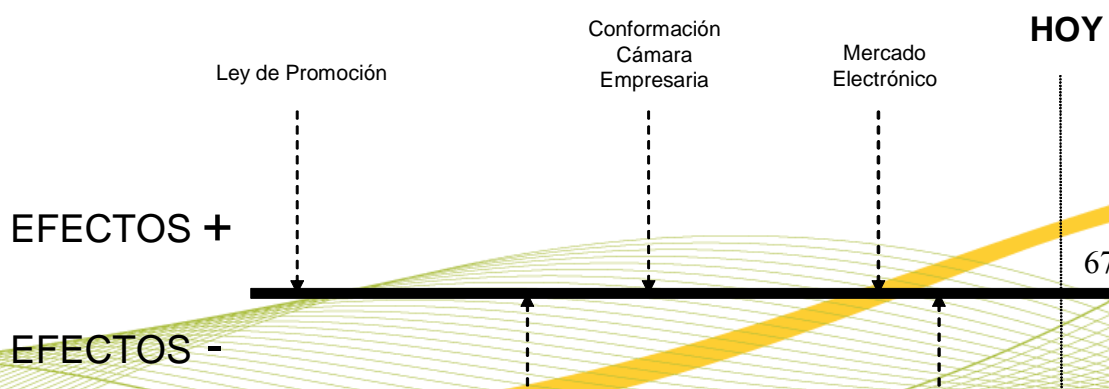
## 6 Anexo: Herramientas de análisis

### Línea de vida

La elaboración de la línea de vida del COP es un ejercicio particularmente interesante en la fase de sensibilización, puesto que ayuda a generar en los diferentes actores un sentido de pertenencia a través de la reconstrucción y visualización de una historia compartida. Por eso es de vital importancia que la mayor cantidad de actores del COP estén representados para su elaboración. Trabajar en la línea de vida del COP también es una buena forma de “romper el hielo” y captar diferentes puntos de vista, ya que, idealmente, el ejercicio debería realizarse por grupos, primero, para luego hacer una puesta en común.

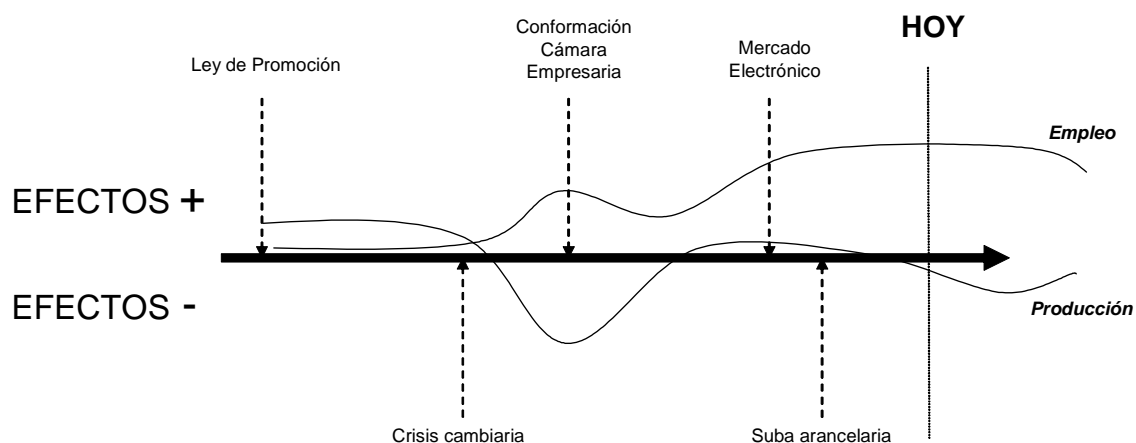
El ejercicio consiste en:

- 1º- definir un lapso de tiempo pertinente para el análisis (competitivo) del COP;
- 2º- organizar grupos de trabajo;
- 3º- cada grupo realiza una “lluvia de ideas” identificando los principales “hitos”, en especial locales, relacionados a la evolución del conglomerado. Los “hitos” generales, aquellos que afectaron a toda una región, país o grupo de países, sólo sirven para dividir grandes etapas;



4º- identifica las principales variables o indicadores de evolución del COP (por ej., empleo, producción, mercado, nº de empresas, exportaciones, etc.);

5º- grafica la evolución de los indicadores más relevantes y estimar su futura evolución.



6º- sobre una línea de tiempo única, se realiza una puesta en común y discusión de las diferentes líneas de vida elaboradas por los grupos.

### Guía de Entrevistas<sup>11</sup>

En este apartado se presenta una guía para realizar entrevistas a empresas, instituciones de apoyo, asociaciones empresariales y cámaras de comercio. El propósito de las entrevistas realizadas durante el proceso del PC es buscar respuestas a preguntas tales como:

- ¿Qué importancia tiene la empresa/institución de apoyo/asociación empresarial o cámara para el COP?
- ¿Qué importancia tiene el COP para la empresa/institución de apoyo/asociación empresarial o cámara?

<sup>11</sup> Basada en un extracto del Manual de Chequeo PACA 5.2, de Mesopartner.

- ¿Cuáles son los principales cuellos de botella que afectan la competitividad de la empresa/institución de apoyo/asociación empresarial o cámara? ¿Cuáles de ellos pueden subsanarse con más facilidad que otros?

La información que se obtiene durante las entrevistas es muy valiosa para que el trabajo realizado tenga sentido. Por esta razón, aconsejamos crear una atmósfera positiva, franca, transparente y orientarnos a captar y comprender los rasgos básicos del entrevistado y de su organización.

#### *Lista de chequeo antes de una entrevista*

Antes de realizar una entrevista, le recomendamos que prepare los siguientes materiales para llevar:

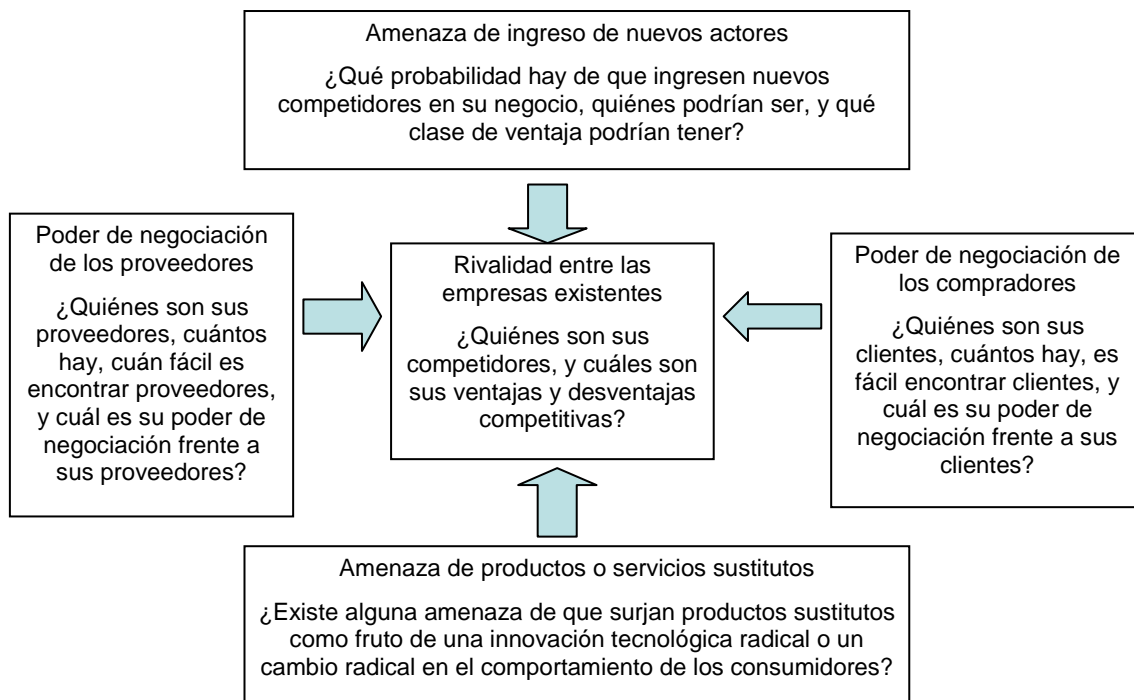
- Instrucciones precisas para llegar al lugar de la entrevista y con quién debe reunirse.
- Cuaderno de notas y lapiceras.
- Esquema sintético de presentación del proyecto de apoyo competitivo al COP.
- Esquema descriptivo del modelo de las 5 Fuerzas, la Matriz de Interacción y/O el Ciclo de las asociaciones empresariales.
- Su tarjeta comercial – profesional de presentación.

#### *Guía de entrevista para empresas*

Fecha y hora	
Empresa	
Figura legal	
Ubicación	
Nombre del entrevistado	
Cargo	

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Romper el hielo: presentación personal – profesional y propósito de la entrevista.
2	Indagar sobre información general de la empresa: antecedentes, ámbito geográfico de actuación, estructura de la propiedad, estructura organizativa, productos/servicios comercializados, facturación, inversión, cantidad de personal. Recuerde que el objetivo en esta entrevista es indagar sobre las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué importancia tiene la empresa para el COP?</li> <li>▪ ¿Qué importancia tiene el COP para la empresa?</li> </ul>

	Beneficio	Costo + Riesgo	Actividad de
Capacitación	¿Cuáles de estos cuellos pueden subsanarse con más facilidad?		
Financiación			
Tecnología			
Promoción pymes			
Asociación empresarial			
Cámara			
Estado	<b>DESCRIPCIÓN</b>		
Otros	Instituciones de apoyo, utilizando la matriz de interacción.		



PASO	DESCRIPCIÓN
<b>5</b>	<p>Indagar a partir de las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué se puede hacer para mejorar la competitividad del COP?</li> <li>▪ ¿Qué papel puede jugar usted personalmente en esta mejora?</li> </ul> <p>Esta pregunta permite explorar si existe posibilidad que el entrevistado se convierta</p>

en un Promotor del COP, tomando la responsabilidad de alguna actividad o participando activamente en ella.

- Si un mago le concediera la satisfacción de tres deseos para su empresa, ¿cuáles serían?

**6** Invitar al entrevistado/a al Evento de Presentación de resultados.

**El trabajo con modelo de las 5 fuerzas y la matriz de interacción es importante porque permite:**

- **Conocer la posición competitiva de la empresa.**
- **Comprender los problemas de la interacción entre la empresa y las instituciones de apoyo, las asociaciones, cámaras y el gobierno.**

#### Guía de entrevista para instituciones de apoyo

Fecha y hora	
Institución	
Figura legal	
Ubicación	
Nombre del entrevistado	
Cargo	

PASO	DESCRIPCIÓN
<b>1</b>	Romper el hielo: presentación personal – profesional y propósito de la entrevista.
<b>2</b>	<p>Indagar sobre información general de la institución: antecedentes, perfil de actividades, ámbito geográfico de actuación, principales productos/servicios y clientes.</p> <p>Recuerde que el objetivo en esta entrevista es indagar sobre las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué hace la institución para promover el desarrollo competitivo?</li> <li>▪ ¿Cuál es su contribución a la competitividad de las empresas y del COP?</li> <li>▪ ¿Cuáles son los principales cuellos de botella que la afectan? ¿Cuáles de estos cuellos pueden subsanarse con más facilidad que otros?</li> </ul> <p>Con estas preguntas se trata de obtener una descripción general y resumida de las principales prioridades de la institución.</p>
<b>3</b>	Aplicar la matriz de interacción: beneficios y costos + riesgos de la interacción entre su institución y las empresas. Entregue el esquema al entrevistado.

	¿CUÁL ES EL BENEFICIO DE UNA MAYOR INTERACCIÓN...?	¿CUÁL ES EL COSTO + RIESGO DE UNA MAYOR INTERACCIÓN...?
...PARA SU INSTITUCIÓN	<b>Primer cuadrante de análisis</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué obtienen ustedes de una mayor interacción con las empresas?</li> <li>¿De qué manera contribuye esto al logro de sus objetivos?</li> </ul>	<b>Segundo cuadrante de análisis</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué costo tiene para ustedes una mayor interacción con las empresas?</li> <li>¿Genera esto algún riesgo para el logro de sus objetivos o en algún otro sentido?</li> </ul>
...PARA LAS EMPRESAS	<b>Tercer cuadrante de análisis</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué obtiene una empresa de una mayor interacción con ustedes?</li> <li>¿De qué manera esto ayuda a la empresa a alcanzar sus objetivos?</li> </ul>	<b>Cuarto cuadrante de análisis</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué costo tiene para la empresa mantener una mayor interacción con su organización?</li> <li>¿Genera esto algún riesgo para el logro de los objetivos de la empresa o en algún otro sentido?</li> </ul>

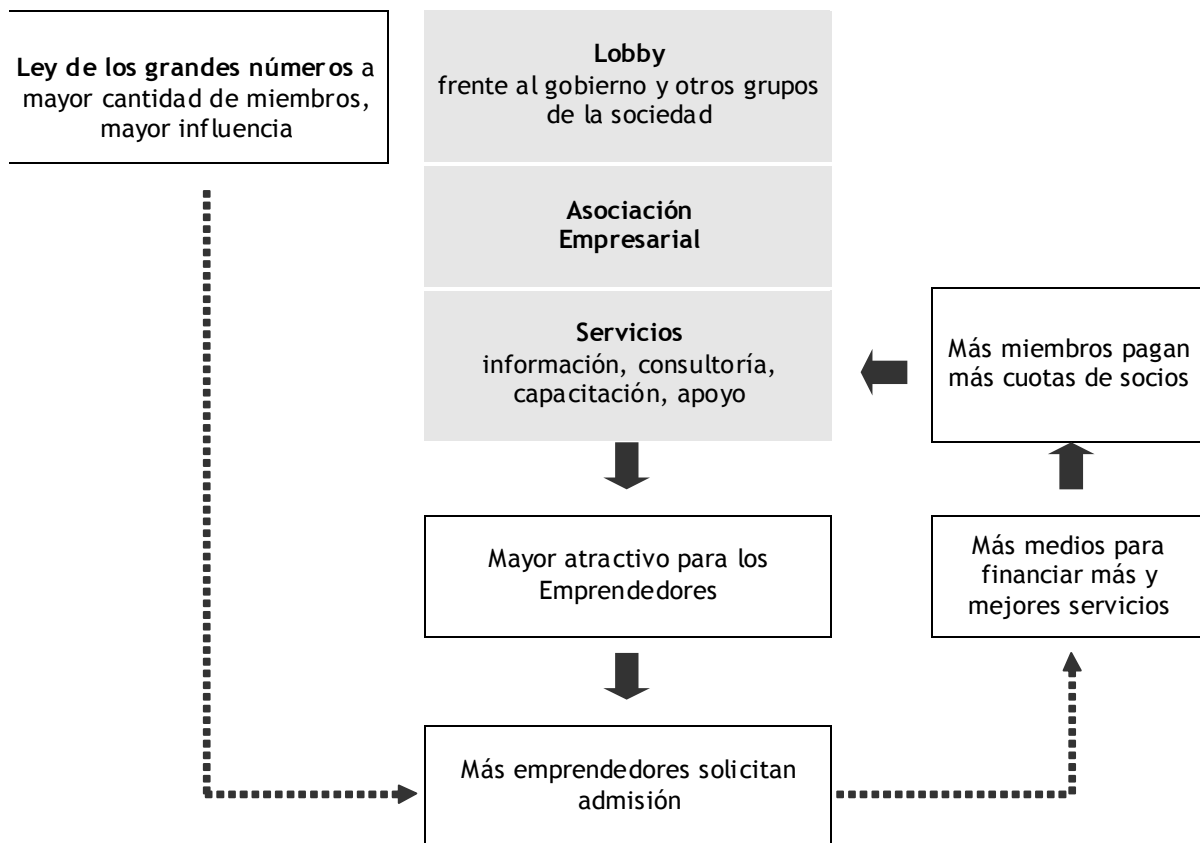
PASO	DESCRIPCIÓN
4	Indagar a partir de las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es su contribución al COP?</li> <li>¿Cuál será o podría ser su contribución al COP en el futuro?</li> </ul> Esta pregunta explora la posibilidad que el entrevistado se convierta en un Promotor del COP, tomando la responsabilidad de alguna actividad o participando activamente en ella. <ul style="list-style-type: none"> <li>Si pudiera obtener tres deseos sin dar nada a cambio, ¿qué pediría?</li> </ul>
5	Invitar al entrevistado/a al Evento de Presentación de resultados.

*Guía de entrevista para asociaciones empresariales y cámaras de comercio*

Fecha y hora	
Asoc./Cámara	
Figura legal	
Ubicación	
Nombre del entrevistado	
Cargo	

PASO	DESCRIPCIÓN
1	Romper el hielo: presentación personal – profesional y propósito de la entrevista.
2	<p>Indagar sobre información general de la institución: antecedentes, perfil de actividades, ámbito geográfico de actuación, número y tipo de asociados, principales productos/servicios y clientes.</p> <p>Recuerde que el objetivo en esta entrevista es indagar sobre las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué hace la organización para promover el desarrollo competitivo?</li> <li>▪ ¿Cuál es su contribución a la competitividad de las empresas y del COP?</li> <li>▪ ¿Cuáles son los principales cuellos de botella que la afectan? ¿Cuáles de estos cuellos pueden subsanarse con más facilidad que otros?</li> </ul>
3	Analizar con la persona entrevistada el círculo virtuoso de una asociación empresaria. Entregue el esquema al entrevistado.

### Lógica del desarrollo de asociaciones empresariales



Una asociación empresarial o cámara de comercio tiene dos tipos de actividades:

- **Lobby:** representar los intereses de sus asociados. Los logros obtenidos por acciones de lobby exitosas benefician también a quienes no son asociados. En este sentido, no crean necesariamente un incentivo para asociarse.
- **Servicios:** brindar apoyo a sus empresas asociadas a través del asesoramiento, la capacitación y el suministro de información, por ejemplo: jurídica, sobre calificaciones de crédito, de mercado, etc. Como los servicios son exclusivos para los asociados, crean un fuerte incentivo para integrar la asociación.

PASO	DESCRIPCIÓN
4	<p>Indagar a partir de las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Cuál es su contribución al COP?</li> <li>▪ ¿Cuál será o podría ser su contribución al COP en el futuro?</li> </ul> <p>Esta pregunta permite explorar si existe posibilidad que el entrevistado se convierta en un Promotor del COP, tomando la responsabilidad de alguna actividad o participando activamente en ella.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Si un mago le concediera la satisfacción de tres deseos para su asociación sin dar nada a cambio, ¿cuáles pediría?</li> </ul>

## 5 Invitar al entrevistado/a al Evento de Presentación de resultados.

Para finalizar este apartado, le presentamos un ejemplo de registro de una entrevista.

<b>NOMBRE DE LA PERSONA ENTREVISTADA:</b>	Francisco Pérez
<b>EMPRESA O INSTITUCIÓN</b>	Productor lechero (pequeño)
<b>FECHA Y HORA</b>	04 de Abril de 12 a 13 hrs.
<b>LO MÁS IMPORTANTES PIEZAS DE INFORMACIÓN NUEVA</b>	<p>Los productores pequeños no se unen. Existen dos plantas a las cuales estos productores remiten leche y tienen poco futuro porque el volumen generado no es suficiente para cubrir los costos de funcionamiento en algunas épocas del año.</p> <p>Los tanques comunitarios no funcionaron porque los productores producen leche de muy diversa calidad.</p> <p>Por otra parte, existen cuatro productores grandes que remiten a LECHE CORP y no articulan con los productores pequeños.</p> <p>No hay poder de fijación de precios. La mayoría de los proyectos han fracasados. La incertidumbre paraliza la inversión.</p>
<b>PROPUESTAS QUE APARECIERON DURANTE LA ENTREVISTA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Comenzar con el funcionamiento de la mesa de diálogo de la Intendencia Municipal.</li><li>▪ Explorar la posibilidad de combinar lechería con rotación de cultivos en el arroz. Esto daría a los arroceros capital de giro.</li><li>▪ Caza de patos dirigido al turismo.</li><li>▪ Tambos turísticos: sólo viable para los grandes productores.</li></ul>
<b>PERSONAS QUE DEBEN SER ENTREVISTADAS PARA VERIFICAR O PROFUNDIZAR LA INFORMACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Grandes tamberos.</li><li>▪ Propietarios de las tierras en las cuales se pueden cazar patos.</li><li>▪ Operadores que organicen la caza de patos.</li><li>▪ Arroceros.</li></ul>

### Matriz de Interacción

El objetivo principal de esta herramienta es facilitar la comprensión de la lógica de la cooperación entre partes. Por sus características suele ser aplicada en talleres en donde se puede trabajar la interacción entre:

Sectores público y privado

Empresas e instituciones de apoyo

Grandes firmas y PyMES

El ejercicio, al obligar a los diferentes grupos de actores a cambiar de perspectiva imaginándose en el lugar de otros grupos de actores, genera una visión equilibrada de los beneficios, ventajas, costos y riesgos de la cooperación. En consecuencia, suele ser también una muy buena herramienta de resolución de conflictos.

La matriz de interacción trabaja con las percepciones y sólo en alguna medida con los hechos. Las percepciones son con frecuencia los obstáculos más importantes en el camino de la colaboración entre actores y organizaciones.

El formato básico de la Matriz de Interacción es el siguiente:

<b>INTERACCIÓN ENTRE A Y B EN XY</b>		
	<b>BENEFICIOS / VENTAJAS</b>	<b>COSTOS / RIESGOS</b>
<b>... PARA A</b>	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>
<b>... PARA B</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>

Como imaginar la posición o la perspectiva de la otra parte es un desafío, se recomienda abordar los cuadrantes de la matriz en una secuencia horizontal.

Toda la matriz es trabajada por el mismo grupo de actores. Los pasos serían los siguientes:

1º- un grupo de actores A (por ej., productores primarios) describe los beneficios/ventajas (1) que obtiene y los costos/riesgos (2) que asume al interactuar con un grupo de actores B (por ej., industriales);

2º- se le explica al grupo A que debe cambiar de perspectiva, poniéndose en el lugar del grupo de actores B;

3º- entonces, el mismo grupo de actores A imagina los beneficios/ventajas (3) que obtiene B y los costos/riesgos (4) que asume B al interactuar con A.

Idealmente, el mismo ejercicio debería realizarse con el grupo de actores B en relación a su interacción con el grupo de actores A.

Aunque la matriz puede aplicarse en presencia de ambos grupos, no se recomienda. El motivo es que, en reuniones separadas, los participantes: se mostrarán más abiertos, francos, sinceros si el otro grupo no está presente; no adoptarán una actitud de autodefensa; y podrán pensarse a sí mismos en el lugar de la otra parte, lo cual puede promover un proceso de aprendizaje importante para ellos, facilitando una instancia futura donde los dos grupos se encuentren. En dicha instancia, será útil presentar y comparar los resultados de los primeros talleres realizados por separado.

El Diamante de la competitividad

El diamante de Michael Porter es una herramienta que estimula una visión de una realidad específica que se halla estructurada de determinada manera. Data del estudio realizado por Porter en 1990 sobre “La ventaja competitiva de las naciones”, donde resumió sus conclusiones centrales en torno de los factores que determinan la evolución de la ventaja competitiva. Desde entonces, el diamante se ha convertido en una herramienta habitual en el desarrollo competitivo.

Figura 2:



La principal ventaja del diamante radica en que estimula tanto a los investigadores como a los actores del COP a organizar su percepción de la realidad de una manera nueva, distinta de la historia habitual y conocida. Se ha hallado que el diamante es especialmente útil en talleres con grupos cuyo tamaño oscila entre 5 y tal vez 25 personas. En una situación así, la utilización operativa del diamante comienza con la presentación del diamante ante el grupo. Resulta útil hacerlo como sigue:

*Estrategia de negocios:* se pide a los participantes que propongan observaciones sobre cuáles son las principales empresas y actividades económicas de la ciudad o región, o en un sector o cadena de valor determinado: cuáles son sus fortalezas, cuáles sus debilidades. En un COP, la respuesta puede ser predecible. Pero incluso allí a menudo es interesante ver que, aún cuando los datos estadísticos indican que una determinada industria ocupa una posición dominante, los actores del COP asignan importancia también a otros sectores.

*Industrias de apoyo:* también este punto hace referencia a las empresas, y nuevamente se indaga sobre sus fortalezas y debilidades. El principal reto para los participantes consiste en general en distinguir entre empresas centrales y empresas de apoyo, siendo éstas últimas los proveedores de insumos y servicios para las empresas centrales.

*Condiciones de los factores:* este tema se presenta en términos de las fortalezas y debilidades de las “instituciones de apoyo” en campos tales como capacitación, tecnología, finanzas y asociaciones empresariales. Esto incluye también infraestructura y servicios públicos.

*Condiciones de la demanda:* este tema se presenta mediante una pregunta referida a las manifestaciones regionales de alguna demanda sofisticada o inusual. Habitualmente éste es el tema que resulta menos claro para los actores locales, y precisamente por esta razón a menudo es particularmente esclarecedor: se trata de identificar si no existe ninguna demanda sofisticada en absoluto (lo cual es una debilidad importante para un COP), o si existe alguna demanda inusual que los actores del COP jamás han visto como un activo.

En ocasiones se presenta el diamante señalando que su desventaja constituye también su ventaja. Por un lado, es relativamente simple. Por el otro, es demasiado simple, ya que no se ocupa de las relaciones de poder y los modelos de gobierno dentro del COP, como tampoco de sus conexiones con los actores externos. Tampoco intenta abordar sistemáticamente a los actores o sus intereses. No obstante ello, resulta útil dado que abre una perspectiva sistémica sobre características importantes del COP, permitiendo hacerse una idea satisfactoria de sus fortalezas y debilidades.

### Ventaja competitiva local

El pensamiento y los textos de Porter se refieren todos a la ventaja competitiva. Sin embargo, muchos actores del COP no están familiarizados con este concepto, y es común la confusión entre “ventaja comparativa” y “ventaja competitiva”. Para transmitir a los actores del COP la diferencia que existe entre estos conceptos, se utiliza una herramienta simple que pone en cuestión la definición de ventaja competitiva que éstos aplican. Cuando se realiza una lluvia de ideas sobre la ventaja competitiva del COP, habitualmente se obtiene una cantidad significativa de respuestas que en realidad no se refieren a la ventaja competitiva sino más bien a las condiciones naturales. Ejemplos típicos son “el clima”, “las condiciones del suelo”, “el aire puro”, “el hermoso paisaje” o “las playas”.

¿Por qué plantea esto una preocupación? En la mayoría de los casos, estas ventajas no son peculiares y únicas, de manera que un COP que depende principalmente de ellas puede verse derrotada por otros COP que, sobre la base de la ventaja natural, construyan una ventaja específica. A menudo los actores del COP tienen cierta conciencia de esta cuestión, y sin embargo no es un tema que frecuentemente los mueva a la acción.

¿Qué se hace en un taller para abordar esta cuestión? Se organizan las ideas que surgen bajo tres encabezamientos: “recursos naturales”, “ventajas genéricas” y “ventajas únicas”. Un resultado típico es que un 60% de las ideas queden agrupadas

bajo “recursos naturales”, 35% bajo “ventajas genéricas” y 5% bajo “ventajas únicas”. Por lo general esto tiene el efecto de “abrirles los ojos” a los actores del COP.

¿Qué se quiere decir exactamente con cada una de las tres categorías? Los **recursos naturales** son factores dados por la naturaleza. Aparte de los ejemplos citados más arriba, esto suele incluir también la disponibilidad de materias primas específicas (por ejemplo, arcilla de buena calidad, o caliza o madera), pero también factores como la ubicación geográfica (por ejemplo, la proximidad a mercados importantes o a un importante corredor de transporte).

Las **ventajas genéricas** son ventajas competitivas creadas por la acción humana que se encuentran en muchos lugares. Ejemplos típicos son los “trabajadores experimentados”, los “antecedentes de larga data en el sector” o los “productos de buena calidad”. En un sector como el turismo, “los restaurantes”, “hoteles” y “actividades de playa” son generalmente ventajas genéricas.

Las **ventajas únicas** son ventajas competitivas creadas por la acción humana, específicas del lugar y verdaderamente difíciles de encontrar en otros sitios. Ejemplos de estas ventajas, tomados también del turismo, son los “recorridos guiados en bicicleta a las pinturas de Bushman”, la “competencia de buscadores de oro” o la “cancha de golf de la PGA”. Obviamente, el objetivo de las iniciativas de desarrollo competitivo de un COP consiste en facilitar y apoyar la creación de ventajas competitivas únicas.

### **Matriz de Boston**

La matriz de Boston es sencilla de construir. Un eje es la participación de mercado, que va de menor a mayor. El otro es el crecimiento del mercado, que también va de menor a mayor. Luego, el COP ubica sus productos dentro de la matriz: por ejemplo, un producto en un mercado de rápido crecimiento pero con baja participación en él aparecería en el área superior izquierda, mientras que un producto con alta participación en un mercado de crecimiento lento aparecería en la posición inferior derecha. Para asistir en el análisis y estimular el intercambio posterior, el modelo BCG (matriz de crecimiento – participación) ofrece cuatro descripciones de las posibles combinaciones de producto – mercado:

Las **estrellas** representan los productos o servicios en los que el COP tiene una alta participación en un mercado que se halla en crecimiento. Se deberían realizar mayores inversiones en estos productos para mantener el crecimiento.

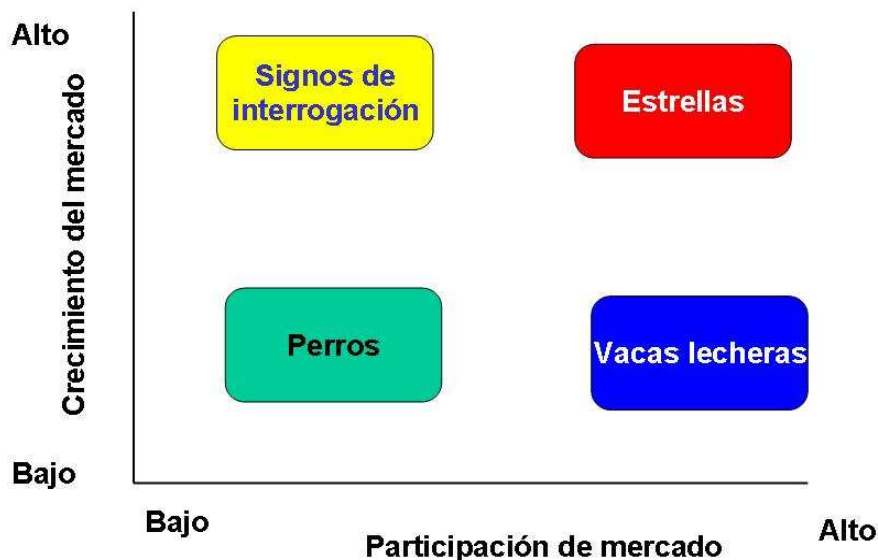
Las **vacas lecheras** representan aquellos productos en los que COP tiene alta participación en un mercado maduro y de crecimiento lento o incluso en proceso de declinación. Es necesario “ordeñar” estos productos para obtener fondos destinados a inversiones en futuras áreas de productos.

Los **perros** son productos en los que el COP tiene una baja participación de mercado y donde el mercado mismo no crece. Habría que retirarlos de la cartera a fin de liberar fondos para invertir en oportunidades más atractivas.

Los **signos de interrogación** son los productos en los que el COP tiene baja participación pero donde el mercado está comenzando a despegar o tiene un significativo potencial de crecimiento. Es necesario vigilarlos de cerca y mantener la inversión a fin de conservar presencia en ellos, dado que podrían convertirse en las

estrellas del mañana, ¡pero el compromiso no debe ser demasiado alto ya que del mismo modo podrían llegar a ser los perros del mañana!

Figura 3



### Análisis de las Cinco Fuerzas

El Análisis de las Cinco Fuerzas es un concepto analítico desarrollado por Michael Porter. Resulta útil para analizar la posición competitiva y los desafíos estratégicos de una empresa o un COP. Las cinco fuerzas son:

1. La rivalidad entre las empresas existentes. La cuestión principal es: ¿quiénes son los competidores y cuáles son sus ventajas y desventajas competitivas?
2. Poder de negociación de los proveedores. Las principales preguntas son ¿quiénes son los proveedores, cuántos hay, cuán fácil es encontrar proveedores, y qué poder de negociación se tiene frente a los proveedores?
3. Poder de negociación de los compradores. Las principales preguntas son: ¿quiénes son los clientes, cuántos clientes tiene, es fácil encontrar clientes, y qué poder de negociación se tiene frente a los clientes?

¿Qué significa “poder de negociación”? Tome este ejemplo: en muchos sectores existen proveedores que poseen un casi-monopolio. Cobran los precios que quieren, y entregan la cantidad y calidad de productos que se les antoja, en el momento que les conviene a ellos y no al cliente. De modo que éste tiene escaso poder de negociación ya que no puede amenazarlos con cambiar por otro proveedor.

4. Amenaza de ingreso de nuevos competidores. Las principales preguntas son: ¿qué probabilidad existe de que ingresen en el negocio nuevos competidores que vendan el mismo producto, quiénes podrían ser, y qué clase de ventaja podrían tener?

5. Amenaza de productos y servicios sustitutos. Las principales preguntas son: ¿existe alguna amenaza de aparición de productos sustitutos que pueda deberse a una innovación técnica radical o a un cambio radical en la conducta de los consumidores? (Ejemplos: tejidos sintéticos en lugar de seda, computadora en lugar de máquina de escribir, verduras embaladas frescas o congeladas en vez de enlatadas)

Figura 6



### El análisis FODA

El análisis FODA es un enfoque ampliamente utilizado y existen muchas variaciones sobre este tema. En esencia, deben seguirse los siguientes pasos.

El paso 1 consiste en formular la pregunta “¿Cuáles son las amenazas y oportunidades clave en nuestro entorno actual?”. Éstas pueden enumerarse en forma simple, o agruparse en torno a temas (por ejemplo, un conjunto común está representado por la sigla “PEST”: Factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos).

El paso 1 se puede proyectar hacia el futuro si se toma en consideración la probabilidad de evolución y cambio de estos factores durante los próximos tres a cinco años. No existe ninguna forma fija de captar las amenazas y oportunidades claves, pero resulta claramente valioso construir el cuadro con diferentes personas de modo de sacar provecho de las distintas perspectivas. Igualmente, el nivel de información fáctica puede ser limitado al principio, pero es posible repetir el ejercicio en relación a un conjunto más focalizado de cuestiones críticas utilizando información más detallada, o incluso preparada por encargo.

El paso 2 consiste en formular un conjunto diferente de preguntas, referidas a las fortalezas y debilidades percibidas del COP. Podría tratarse de su capacidad tecnológica, su fuerza de trabajo, su ubicación, su acceso especializado o preferencial a los mercados, etc., y el aporte podría ser positivo o negativo. Estos se enumeran conforme se indica en la figura.

El paso 3 consiste en examinar en forma sistemática las cuatro celdas de la matriz formada por estos dos conjuntos de información. En las áreas de grandes oportunidades en el mercado externo y grandes fortalezas percibidas, deberían existir reales posibilidades de crecimiento y desarrollo del negocio. Igualmente, en la celda referida a las principales amenazas y donde la empresa se percibe como débil, existe una necesidad urgente de acciones para subsanar estos problemas.

Paso 1	Paso 2	Paso 3

### Mapeo de la cadena de valor

Una cadena de valor incluye las diversas actividades y actores que toman parte en la creación de un producto o servicio, desde la materia prima hasta el mostrador de venta. La investigación de la cadena de valor ha recibido creciente atención en los últimos años pues ofrece una descripción más realista de los procesos de la economía real que, pongamos por caso, los estudios sectoriales.<sup>12</sup>

Para el mapeo de la cadena de valor existen dos opciones.

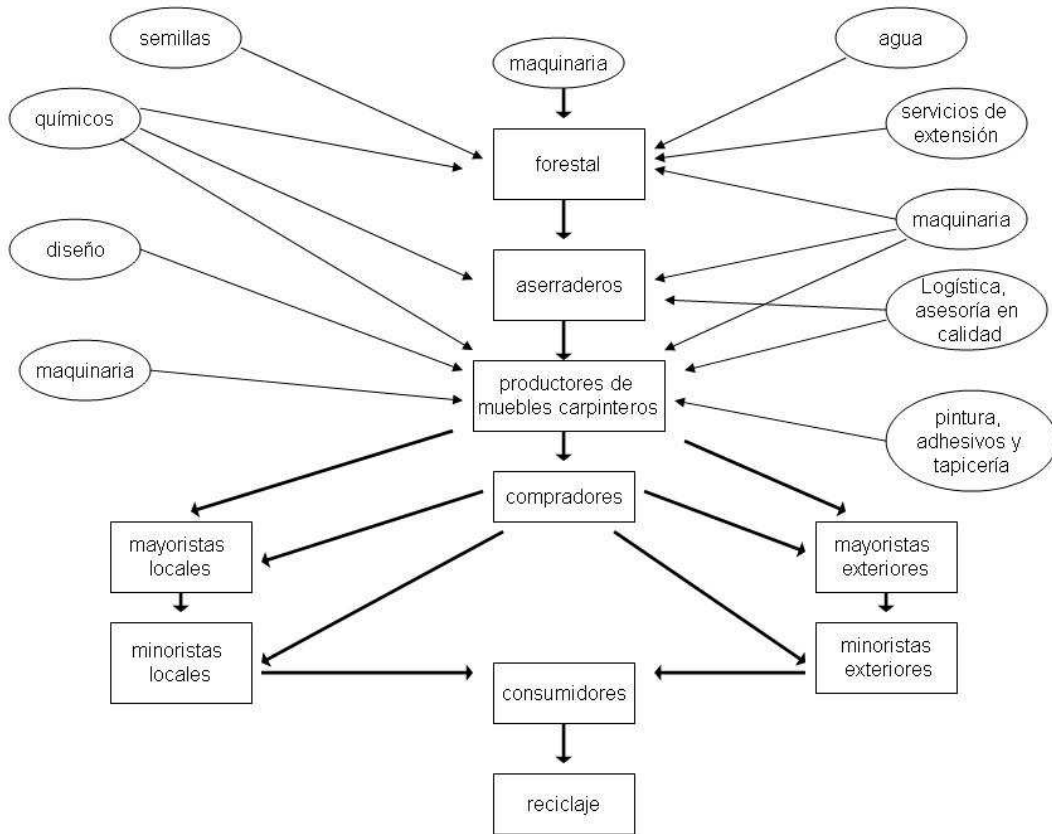
Un mapa descriptivo de la cadena de valor trata de representar los diversos pasos de la elaboración de un producto o la prestación de un servicio. La siguiente figura ofrece un ejemplo.

Figura 4: Mapa de cadena de valor descriptivo

<sup>12</sup> Para un panorama de la investigación sobre cadenas de valor, véase <http://www.ids.ac.uk/globalvaluechains>.

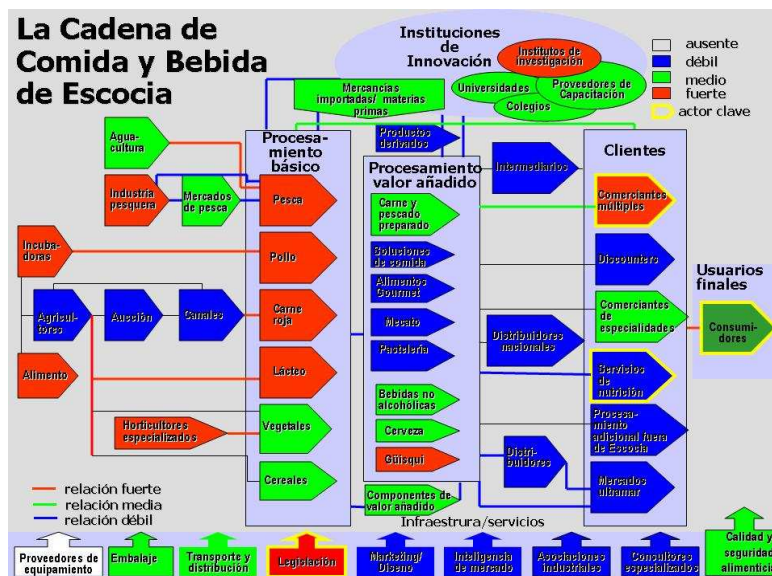
La cadena forestal de madera y muebles

Fuente: Kaplinsky y Morris (sin fecha), pág. 5



La figura siguiente brinda un ejemplo de un mapa de cadena de valor más analítico, que distingue diferentes niveles de creación de valor. Figura 5: Ejemplo de mapa de cadena de valor analítico.

Figura 8: Ejemplo del mapa de una cadena de valor analítica



Fuente: Scottish Enterprise Agencia Escocesa de Promoción Económica)

A fin de comprender una cadena de valor determinada, el consultor-facilitador puede abordarla desde siete ángulos diferentes. La siguiente tabla ofrece un panorama.

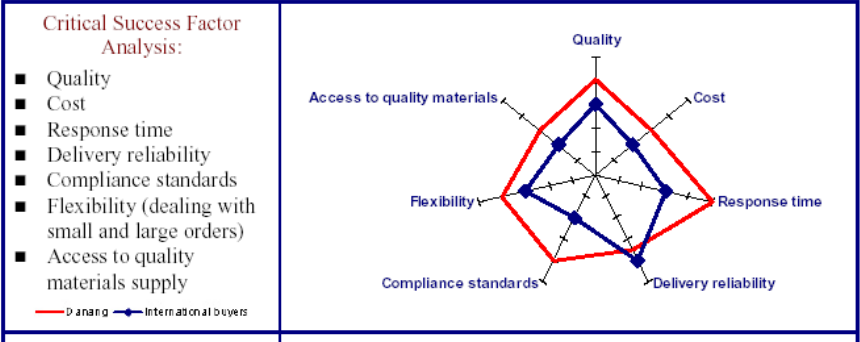
Tabla 4: Diferentes ángulos para el mapeo de la cadena de valor

	Función técnica	Organización
Flujo de materiales	Secuencia técnica del proceso de producción	Empresas e instituciones que toman parte en el proceso de producción
Flujo de conocimientos	Fuentes y destinatarios de los conocimientos	Empresas e instituciones que generan y utilizan conocimientos
Flujo monetario	Instrumentos financieros	Flujos monetarios entre empresas e instituciones
Estructura de poder	—	Empresas e instituciones que ejercen poder en la cadena

¿Por qué la distinción entre “función técnica” y “organización”? Tómese un ejemplo. En la industria textil y de la indumentaria en Italia, numerosas empresas participan en el proceso de transformación de la materia prima algodón en una camisa. En otros lugares es posible encontrar la cadena de valor entera integrada en una única empresa; se ha hallado esto, por ejemplo, en Brasil (Meyer-Stamer, 1998). Para el consultor-facilitador, es importante comprender las características técnicas subyacentes en una cadena de valor dada, ya que esto determina las posibilidades de acción de los actores. Sin embargo, por lo general será más importante, especialmente en el contexto del desarrollo competitivo de un COP, entender qué organizaciones (empresas, asociaciones, instituciones de apoyo) participan en una cadena de valor determinada.

#### Ficha de Metodología

Nombre	Pantalla de Radar – Aprender de Compradores Globales
Objetivo	Contrastar la visión de los empresarios/ productores del COP con la percepción de los compradores internacionales. Esto permite a los actores del COP conocer mejor de su situación competitiva frente a otros países y regiones y, en general, aprender de los compradores internacionales.
Aplicación	Realizar entrevistas previas para ajustar el cuestionario. Adaptar las preguntas a las necesidades del caso concreto. Por ejemplo: identificar los Factores Críticos de Éxito y definir los países/ COPs competidores más relevantes.  Realizar entrevistas con un número representativo de

	<p>empresarios / productores locales.</p> <p>Identificar a los compradores internacionales. Muchas veces tienen representantes en el país, quienes serán más fáciles de contactar.</p> <p>Realizar entrevistas con un número representativo de compradores internacionales.</p> <p>Analizar la información y contrastar los resultados de las entrevistas de los dos grupos. Elaborar de un gráfico Pantalla de Radar.</p> <p>Facilitar, en base al diagnóstico y la reflexión, un plan de acción del COP.</p>
<p>Ejemplo: Pantalla de Radar</p>	 <p><b>Critical Success Factor Analysis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quality</li> <li>■ Cost</li> <li>■ Response time</li> <li>■ Delivery reliability</li> <li>■ Compliance standards</li> <li>■ Flexibility (dealing with small and large orders)</li> <li>■ Access to quality materials supply</li> </ul> <p>— Panang — International buyers</p>
<p>Recomendaciones</p>	<p>Esta herramienta sirve para todos los COP que tienen una vocación de exportación. Es una herramienta que permite salir de una visión auto-centrada.</p> <p>Para la identificación de los Factores Críticos de Éxito se pueden tomar los mencionados en el artículo (precio, calidad, tiempo de entrega, etc.) como punto de partida. Los actores del COP añaden, en entrevistas e incluso en un mini-taller, otros factores que les parecen decisivos para una venta exitosa. (Luego, a través de entrevistas y mini-talleres, modifican y/o completan la lista identificando los factores que les parecen decisivos para una venta exitosa)</p> <p>Fuentes importantes de información para identificación de los FCE y de los mayores competidores son las estadísticas de comercio internacional.</p>
<p>Fuente</p>	<p>Hubert Schmitz/ Peter Knorringa, Learning From Global Buyers, IDS Working Paper 100, Noviembre 1999, ISBN 1 85864 282 5</p>

Modelo del cuestionario (Se recomienda adaptarlo antes de utilizarlo)

(tomar preguntas de la guía de entrevista para compradores globales)

Preguntas de entrevista para compradores internacionales

¿Qué países son sus proveedores más importantes?

(1) ..... % de proveedores

- (2) ..... % de proveedores
- (3) ..... % de proveedores
- (4) ..... % de proveedores
- (5) ..... % de proveedores
- (6) ..... % de proveedores

¿Tiene su propia empresa en estos países o compra de otras empresas?

¿Qué porcentaje de sus importaciones vienen de:

China _____ %	Italia _____ %
India _____ %	Brasil _____ %

¿Qué tipo de zapatos compra de estos países?

¿Basado en su experiencia: cómo considera Italia, China, India, Brasil? Vea las categorías en la tabla adjunta y use la escala de cinco puntos

(Use lápices de colores diferentes para cada país)

¿Supone que en 5 años a partir de hoy el porcentaje de lo que compra de India, etc. habrá aumentado o disminuido? ¿Por qué?

India:

---

China:

---

Brasil:

---

Italia:

---

¿En qué aspecto deben mejorar estos países durante los 5 años que vienen?

India:

---

China:

---

Brasil:

---

Italia:

---

¿Qué es lo que da a sus proveedores aparte de la oportunidad de vender? Revise por asistencia en:

Conseguir calidad confiable

Mejorar la tecnología

Acelerar la respuesta

Entrega puntual

¿Si compara el presente con el pasado, cómo cambió su rol en mejorar productos?

¿Tuvo un rol más importante en aquel entonces?

¿Provee otras cosas hoy en día?

¿Lleva a los proveedores del país X a visitar otras fábricas en otros países proveedores?

¿Se dedica al desarrollo de productos conjuntos con sus proveedores de India (etc.) o provee el diseño final?

¿Participan sus proveedores en la especificación del producto?

¿Ha sido diferente eso en el pasado?

¿Pone los productores en contacto directo con los clientes, o sea minoristas?

¿Ayuda a los productores a hacer su propia evaluación del mercado final?

¿Provee entrenamientos/ pasantías para los empleados de los productores?

¿ Trabajan sus proveedores únicamente para usted – en cuánto al mercado europeo?

¿Venden sus proveedores también directo a otros minoristas europeos o estadounidenses?

¿Si no, tendrían la libertad de hacerlo?

¿Exponen sus proveedores en ferias europeas o estadounidenses?

La importancia de los comerciantes para la mejora de los productos es más y más reconocida. ¿Si DFID/USAID/TNO/ONUDI etc. Lo invitaran a colaborar, cómo reaccionará?

¿Cual sería su sugerencia práctica?

Averigüe la venta total del año 1998 en cualquier etapa de la entrevista.

Valor \_\_\_\_\_

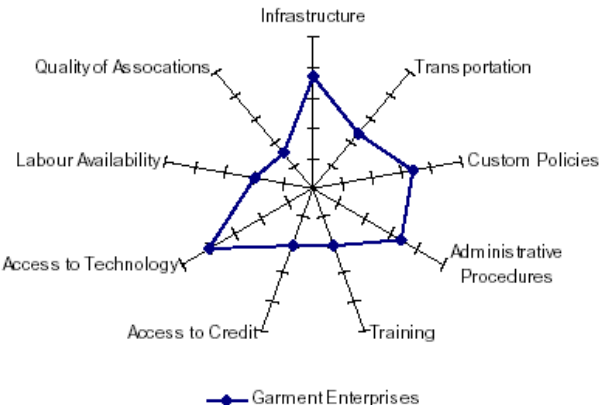
Número de pares \_\_\_\_\_

¿Dónde se encuentra en la alianza de importadores de su país?

País	Debilidades ↔ Fuerzas				
	1	2	3	4	5
Brasil: azul Italia: negro India: verde China: rojo					
Calidad de producto normal y confiable					
Precio					
Tiempo de respuesta (desde pedido hasta entrega)					
Entrega puntual					
Arreglárselo con pedidos pequeños					
Arreglárselo con cambios en pedidos grandes					
Diseño innovador					

#### Ficha de Metodología

Nombre	Pantalla de Radar – Entorno empresarial
Objetivo	Evaluar el entorno empresarial (clima de negocios e infraestructura) del COP para identificar cuellos de botella y posibles puntos de entrada. Cuantificar evaluaciones cualitativas.
Aplicación	<p>6. Elaborar una lista de los principales factores que influyen sobre la competitividad en el entorno de las empresas. Esto se puede realizar de forma participativa a través de entrevistas o mini-talleres de lluvia de ideas y priorización (aplicar regla 20:80).</p> <p>7. Adaptar la pregunta en los cuestionarios. (Transformar los</p>

	<p>factores en preguntas para los cuestionarios)</p> <p>8. Identificar empresas, instituciones de apoyo y otros actores relevantes a entrevistar.</p> <p>9. Realizar entrevistas con un número representativo de empresas e instituciones.</p> <p>10. Sistematizar la información obtenida y graficar la pantalla de radar.</p> <p>11. Identificar posibles acciones para mejorar el entorno empresarial.</p>
<p>Ejemplo: Pantalla de Radar</p>	 <p>The radar chart displays eight categories: Infrastructure, Transportation, Custom Policies, Administrative Procedures, Training, Access to Credit, Access to Technology, and Labour Availability. A blue line represents 'Garment Enterprises', showing high scores in Infrastructure and Access to Technology, and lower scores in Training and Access to Credit.</p>
<p>Recomendaciones</p>	<p>La evaluación del clima de negocios podría ser parte de una entrevista más amplia.</p> <p>Se podría entrevistar también a actores externos (por ejemplo brokers), los cuales pueden comparar la situación con otros COPs.</p> <p>Se puede utilizar este método para evaluar una economía local en su conjunto o analizar el clima de negocios desde la perspectiva de un sector, un COP o una cadena específica.</p> <p>Se pueden introducir preguntas adicionales para identificar información más detallada sobre el entorno empresarial analizado.</p>
<p>Fuente</p>	<p>Mesopartner, Economic Potential Study, Da Nang, Final Report</p>

Ejemplo de preguntas para el cuestionario:

¿Cómo valora las condiciones marco para actividades económicas en los siguientes lugares?

	Región/ país	Región/ país	Región/ país	Localidad/ región de
--	-----------------	-----------------	-----------------	-------------------------

	competidor 1	competidor 2	competidor 3	referencia
Infraestructura física				
Transporte y logística				
Trámites Aduaneros				
Procedimientos administrativos				
Infraestructura de calidad				

• 1 = muy débil • 2 = débil • 3 = medio • 4 = bueno • 5 = excelente