

## Competitividad y cluster, de la teoría a la práctica

Axel M. Gómez Chávarry (\*)

*Cuando se pretende constituir un cluster, los factores que influyen son tan variables y de tan diferentes dimensiones que se requiere de toda una serie de actores verdaderamente conscientes y comprometidos.*

En San José, Costa Rica, los presidentes de los países centroamericanos de 1995 se reunieron con el Dr. Michael Porter, Profesor de Negocios de la Universidad de Harvard, Estados Unidos, para conocer sobre la teoría de la Competitividad y Cluster. Producto de esa reunión, en la Agenda Centroamericana para el Desarrollo Sostenible se definió apoyar las acciones tendientes a desarrollar clusters exitosos en cada país. Para tal efecto un equipo de especialistas de Harvard-INCAE, definieron que para el caso de Guatemala los posibles clusters a desarrollar serían: Turismo, Forestal, Agroindustria, Vestuario y Textil.

Entre los ejemplos de clusters exitosos estudiados por el Dr. Porter están el del vino de California, Estados Unidos, y el del calzado en Italia (casos exitosos en países exitosos). Según el análisis del Dr. Porter, estas actividades económicas definidas como cluster logran alcanzar dicho status en función de que han logrado superar una serie de factores, producto del crecimiento propio de la actividad en mención, hasta alcanzar una máxima eficiencia, la cual evoluciona no solo según las condiciones internas de cada país sino del resto del mundo.

Nota del Editor

### La responsabilidad del gobierno de Guatemala

De este interesante artículo de Axel Gómez, por cierto un experto bastante comprometido con el éxito de esta actividad, no puede pasar desapercibido el estancamiento del Programa Nacional de Competitividad en los últimos tres años. El abandono gubernamental a este buen propósito incide en la pérdida de competitividad del país en general, sobre todo de cara al actual proceso de apertura comercial. Ojalá que, a pesar de la desidia de ahora, este programa logre conservar intacto su espíritu y renazca con vigor en un futuro cercano.

Félix Colindres

Con base a este análisis tan interesante y convincente, en Guatemala se ha implementado un programa que impulsa la creación de cluster, con el fin de elevar la competitividad empresarial y crear o fortalecer cadenas productivas. Sin embargo, contrario a los estudios del Dr. Porter, parten de una base desagregada; es decir, de una actividad económica en proceso de desarrollo para conformar un cluster exitoso.

Con el fin de adaptar la metodología a las condiciones imperantes en Guatemala, se definió como primer paso, en 1999, elaborar un Diagnóstico del sector forestal desde la óptica de su competitividad, al cual se le denominó Diagnóstico del Cluster Forestal.

Un cluster se puede definir como un conglomerado de empresas localizadas en un área geográfica específica, trabajando en actividades relacionadas con un sector industrial, mercado y/o producto en particular.

La metodología desarrollada evalúa 4 aspectos: 1) Estrategia, Estructura y Rivalidad, 2) Condiciones de la Demanda, 3) Condiciones de los Factores 4) Sectores Conexos y de Apoyo, los cuales, según el desempeño al entorno de la actividad en estudio, pueden ser calificados como malo, regular o bueno. Para el caso del sector forestal en Guatemala, las calificaciones recibidas en su orden respectivo fueron 1) regular – malo, 2) malo, 3) bueno - regular 4) regular. Además, para profundizar en dicho análisis se realiza un FODA al sector en evaluación.

Producto del Diagnóstico, los actores del sector forestal definieron poner en marcha el proceso, a través de una unidad ejecutora, cuya finalidad principal sería facilitar la creación de un cluster forestal. Para tal fin, se deberían de conformar comisiones de trabajo que fuesen dando soluciones a problemas identificados. A tres años de haberse iniciado el proceso, puede hacerse ya un análisis de lo propuesto en la Teoría y sus resultados en la Práctica.

El proceso de conformación de un cluster, en una actividad económica en particular, requiere en primera instancia de una adecuada comprensión de la visión del negocio, de sus integrantes y del entorno en que se desenvuelve. Esto significa que aunque se llegue con una propuesta convincente, si los beneficiarios de la propuesta no la comprenden en su justa

dimensión, o las condiciones en que se desempeñan son críticas o casi críticas, el tiempo y esfuerzo ad honoren que requiere participar en grupos de trabajo es previamente evaluada.

Cuando se quiere conformar un cluster a partir de una actividad económica cualquiera, el primer elemento que se debe tomar en cuenta es que se trabajará con personas, quienes de una forma u otra tienen una idea preconcebida del desarrollo de su actividad, del país y de cómo abordarlo para hacer que su actividad empresarial sea más rentable. Yendo más lejos podría decirse que la “cultura de cooperación”, dependiendo del grado en que está desarrollada, es determinante para lograr los fines propuestos.

Además de la forma de pensamiento de sus integrantes, entran en juego una serie de elementos ajenos a los mismos, como:

- 1) El ambiente de cooperación entre el gobierno y el sector privado.
- 2) El entorno de negocios en el ámbito mundial.
- 3) El tamaño de la economía del negocio del cluster que se desea formar.
- 4) La evolución de la actividad en los últimos años.
- 5) Su desempeño o tendencias en un futuro cercano.

La propuesta de creación de un cluster (en nuestro caso un cluster de toda una actividad económica como lo es la forestal) no tiene una definición en cuanto al tiempo que necesita para desarrollarse. Lo que sí es seguro es que está muy ligado al entorno del desarrollo del país. De tal manera que:

- No se puede pensar en altas exportaciones, si no existe una base de materia prima nacional en cantidad y calidad adecuada.
- No se puede pensar en grandes inversiones si el tamaño de la economía local de los más grandes empresarios es más pequeño de lo propuesto.
- No se puede pensar en un alto aporte tecnológico si no hay recurso humano disponible con capacidad de innovar.
- No se puede pensar en invertir y exportar si el marco jurídico y legal está rezagado con respecto al de otros países.

Es importante, además de realizar un diagnóstico, conocer el status del sector económico en estudio. Si la superestructura de base (constituida por elementos como las leyes y su observancia -Estado de Derecho-) sus instituciones y desarrollo interno, las instituciones de apoyo, sus directrices y conducción, la percepción y pensamiento de las fuerzas internas no presentan la solidez necesaria que permita que las etapas subsiguientes estén cimentadas sobre bases firmes, el proceso deberá iniciar por superar los problemas existentes, antes de trabajar únicamente en el objetivo propuesto.

Para poder construir o desarrollar un cluster es necesario como primicia que la superestructura de base esté consolidada. En ese sentido, cuando se analizan los resultados del análisis ya mencionados con anterioridad se concluye que en nuestro caso dicha superestructura de base aún no lo está; por tanto, los resultados esperados en un inicio puede que no se obtengan en el tiempo previsto (si es que previamente se definió una meta en tiempo) sino vaya más lejos de lo inicialmente planificado.

Otro aspecto importante es que una actividad cualquiera, no importando su tamaño, puede llegar a constituir un cluster si el hilo conductor y los 4 elementos del diamante de Porter permiten que esta actividad sea exitosa. Sin embargo, cuando se pretende llegar a constituir un cluster de toda una actividad económica, la serie de factores que influyen en ella es tan variable y de tan diferentes dimensiones que se requiere de toda una serie de actores verdaderamente conscientes y comprometidos para que, en forma conjunta y coordinada, coadyuven a superar la actividad seleccionada.

Lo anterior no significa que el ejercicio sea un fracaso o esté fuera de contexto; todo lo contrario, la riqueza de la metodología propuesta consiste en que permite determinar la existencia de una actividad económica con alto potencial de desarrollo, define con mucha claridad el problema, otorga herramientas para abordarlo, traza un camino a seguir, crea un espacio de diálogo entre las partes que antes no existía, induce a que más personas se apropien de la responsabilidad de involucrarse y participen en la solución y crea un ambiente de éxito que fortalece las buenas intenciones propuestas.

(*) El ing. Axel Gómez es Gerente del Cluster Forestal
--