

EL CLÚSTER EN LA ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL*

Pedro Barrientos Felipa**

Recibido: marzo 07 de 2011

Aceptado: mayo 23 de 2011

RESUMEN

El comercio internacional, específicamente de productos no tradicionales, en el Perú tiene un buen crecimiento relativo lo cual es beneficioso porque genera trabajo y también riqueza nacional. Este tipo de actividad requiere de un proceso creativo que permita mantener la ventaja sobre los competidores. Una de las estrategias es la aplicación de clústeres. De ahí que el objetivo del artículo es proponer una reflexión acerca de cómo se puede mejorar en el comercio haciendo uso del clúster y acerca de lo cual hay experiencias en nuestro país. Para cumplir con este propósito se exploran fuentes bibliográficas que exponen realidades de determinados productos en donde el compromiso es del productor y todos los que están alrededor de lo que se exporta. La principal conclusión es que el proceso debe considerar la eficiencia y agregar valor a la producción conforme se vaya adquiriendo experiencia; esto hará sostenible la participación exitosa en los negocios de tal naturaleza.

PALABRAS CLAVE

Clúster, asociatividad, comercio internacional, ventaja competitiva, Perú.

CLASIFICACIÓN JEL

M31; M16

CONTENIDO

Introducción; 1. Perú y el comercio internacional. 2. La estrategia de marketing internacional. 3. Los clúster en la estrategia de marketing internacional. 4. Contexto internacional favorable. 5. Principios de la articulación productiva. 6. Conclusiones. Bibliografía.

* El fortalecimiento del comercio internacional tiene que buscar una consolidación en los nuevos mercados tratando de sacar provecho de los productos que se está en capacidad de tener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Para tal caso se debe sumar dentro del país a todos los que están relacionados a la exportación para ser más eficientes en lo que respecta a los costos y la prestación de los servicios. En tal sentido, la formación de cadenas productivas o clústeres es una alternativa que debe considerarse en la estrategia de penetración internacional. El proceso incluye a organizaciones públicas y privadas, grandes empresa y pequeñas; a todas aquellas que dentro de un proceso específico de producción esté relacionadas. Las consideraciones que deben tenerse en cuenta para implementar esta estrategia son expuestas en este artículo y trata de relacionarla más al sector agrario, en el cual se tiene ventajas frente a otros competidores internacionales. En tal sentido el autor elabora este artículo para exponer sus reflexiones acerca de la importancia que puede tener el impulso a la formación de cadenas productivas (clúster) para la vinculación de las empresas peruanas a los mercados internacionales.

** Economista de la Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú; magíster con Concentración en Marketing de la Universidad del Pacífico, Lima, Perú; candidato a doctor en Administración de Negocios Globales en la Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú. Profesor principal de la Facultad de Ciencias Económicas y Miembro del Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Dirección postal: Alameda Ciro Alegría 154, Lima 41. Teléfono 051-2257141. Correo electrónico: pbarrientosf@economía.unmsm.pe.

CLUSTER CONCEPT IN THE INTERNATIONAL MARKETING STRATEGY

ABSTRACT

International trade, specifically the one that concerns nontraditional products in Peru, has presented a good relative growth. This is beneficial because it generates employment and national wealth. This type of activity requires of a creative process that maintains the advantage that the country has concerning other competitors. One of these strategies is the cluster application. Thus, the objective of this article is to propose a reflection on how can trade be improved using a cluster, an element in where the country already has experiences. In order to comply with this, different bibliographical sources are consulted presenting the reality of specific products in where the commitment is taken by the producer and by all of those that are linked to the exported good. The main conclusion is that the process must consider the efficiency and add value to production as per experience is acquired. This will create a sustainable and successful participation in this type of businesses.

KEY WORDS

Cluster, associativity, international trade, Competitive advantages , Peru.

JEL CLASSIFICATION

M31; M16

CONTENT

Introduction; 1. Peru and international trade. 2. The international marketing strategy. 3. Clusters in international marketing strategies. 4. Favorable International Context. 5. Productive Articulation Principals. 6. Conclusions. Bibliography.

O CLUSTER NA ESTRATÉGIA DE MARKETING INTERNACIONAL

RESUMO

O comercio internacional, especificamente de produtos não tradicionais no Peru tem um bom crescimento relativo o qual é produtivo porque gera trabalho e também riqueza nacional. Este tipo de atividade precisa de um processo criativo que permita manter a vantagem sobre os competidores. Uma das estratégias é a aplicação de clusters. De ai que o objetivo do artigo é propor uma reflexão sobre como pode-se melhorar no comercio fazendo uso do cluster e sobre o qual se tem experiências no nosso país. Para cumprir com este proposito exploram-se fontes bibliográficas que expõem realidades de determinados produtos onde o compromisso é do produtor e todos os que estão próximos a este processo exportador. A principal conclusão é que o processo deve considerar a eficiência e agregar valor à produção conforme se adquira experiência, isto fará sustentável a participação exitosa nos negócios de tal natureza.

PALAVRAS-CHAVES

Cluster, associatividade, comercio internacional, vantagem competitiva, Peru.

CLASSIFICAÇÃO JEL

M31; M16

CONTEÚDO

Introdução, Peru e o comercio internacional, a estratégia do marketing internacional. 4. Contexto internacional favorável. 5. Princípios de articulação produtiva. 6. Conclusões. Bibliografia.

INTRODUCCIÓN

El momento que vive el Perú en su desarrollo comercial internacional explica el momento que debe considerarse para evaluar alternativas de cómo seguir desarrollando esta actividad. Es necesario hacerlo porque en el comercio internacional hay una diversidad de proveedores de diversos países lo que explica que se actúa con una competencia intensa. Las condiciones para que los productores locales vendan su productos y los posicionen se inicia dentro de sus fronteras. Para tal caso, el precio, la calidad y el cumplimiento exige que estos factores sean parte de un compromiso de los diversos agentes que participan para poner el producto en el mercado internacional. Las empresas están caminando hacia un mundo con más desafíos, pero también con más oportunidades.

Una alternativa para mejorar su posición, que se inicia en el momento que se buscan proveedores, es la formación de clústeres, lo cual exige compromisos de sus participantes. Las empresas exportadoras y sus socios comerciales, así como las instituciones de gobierno deben considerar que están en un nuevo mundo que exige estar adelantándose a los acontecimientos. De ahí que se propone como objetivo central de este trabajo reflexionar y exponer una alternativa para continuar con la mejora de los negocios internacionales de manera que se tengan consecuencias favorables en la economía del país. Es importante el éxito de todas ellas, no el éxito de alguna o pocas; las experiencias y resultados que han sido favorables deben ser compartidos y aprovechados por aquellos que también tienen las mismas posibilidades o que intenten seguir adelante. Como país se necesita tener empresas exitosas y muy en especial que se adapten con ventaja a la globalización.

El clúster no es algo novedoso puesto que ya se aplica en otras actividades comerciales locales. Sin embargo, debe haber una mayor consideración por parte de la dirección empresarial para su aplicación.

Puede ser el caso de la agricultura, en donde tenemos ventajas, pero que todavía falta integración entre los diversos agentes que ahí participan. El clúster, como parte de la estrategia de marketing internacional, lo pueden aplicar las organizaciones que busquen ventajas en sus negocios. De ahí que se propone que las empresas peruanas que se están adaptando a la globalización pueden tomarlo como una alternativa. Hay que anotar que aquellas empresas que tomaron la decisión con anterioridad, ahora tienen una ventaja.

El artículo, que trata acerca del clúster en los negocios internacionales, es de carácter reflexivo. Se ha considerado en su elaboración la revisión de documentos y libros que traten acerca del tema. De ahí que se utilizan los instrumentos de una típica investigación exploratoria basada en datos secundarios.

Para la exposición de nuestra idea acerca de la importancia de la clusterización hemos estructurado el artículo en cinco temas, además de la presentación y conclusiones correspondientes. Comenzamos exponiendo lo que significa el comercio internacional para el Perú. El segundo punto es acerca de la estrategia de marketing en el comercio internacional. Los dos puntos anteriores nos permiten ubicar a los clústeres como parte de la estrategia de marketing internacional. El cuarto punto expone acerca de lo favorable que está el contexto internacional para hacer negocios. El quinto punto expone, si las empresas deciden llevar adelante esta estrategia, los principios que deben considerar para establecerla.

1. PERÚ Y EL COMERCIO INTERNACIONAL

La apertura de las fronteras para el incremento de la comercialización de bienes y servicios es una oportunidad pero también un desafío. El comercio internacional es inherente a todo país que considera su economía abierta a productos extranjeros, sin límites para que parte de su producción concurra fuera de sus fronteras. Somos parte de uno de los

acontecimientos más importantes en el crecimiento económico de nuestro país y de otros países similares al nuestro. En gran parte este crecimiento se sustenta en los buenos precios que se obtienen por las materias primas que se exportan, con gran importancia en los metales, lo cual representa un riesgo significativo a largo plazo, si el valor relativo de las *otras exportaciones* (productos no tradicionales) no logra una tasa de crecimiento mayor a la que manifiesta en la actualidad.

Si el crecimiento mundial se manifiesta tal como se expone en el Cuadro 1 en los años 2011 y 2012, entonces el país tiene demanda asegurada, tanto de productos tradicionales (commodities) como no tradicionales. Pero si se considera que la economía es cíclica, en cuanto que hay etapas de crecimiento y etapas de descenso, entonces qué ocurrirá si la dirección va en sentido contrario y cuándo ocurrirá. Asumir una etapa de crecimiento implica tomar medidas de economía política que protejan al país como un todo (familias, empresas, gobierno): hay que planificar acciones para el futuro y consolidar las buenas acciones presentes para que se conviertan en la estructura que soporte un crecimiento sostenido. Y este debe estar relacionado con el comercio internacional, asunto que es preocupación de todos los países y, por tanto, cada país considera que está compitiendo por una cuota en el mercado internacional para colocar o vender lo que produce.

Parkin (2007) manifiesta que la razón fundamental que da origen al comercio internacional es la *ventaja comparativa*, la misma que ocurre cuando un país puede producir algo a un costo de oportunidad menor que cualquier otro país. De por sí, ventaja es estar tratando de diferencias y es punto de inicio para cualquier estrategia de marketing internacional de toda empresa. ¿Cuál es nuestra ventaja comparativa como país? En algunas ocasiones se confunde como si fuera un proceso de corto plazo, en cuanto a que hoy se produce esto y luego lo otro; la concentración y el valor agregado es un pensamiento que ayuda en el largo aliento.

Los economistas consideramos que los productos se fabrican a través de los factores de la producción, los que pueden agruparse en cuatro categorías y en ellos se encuentra la ventaja inicial que diferencia de otros países:

- **Tierra o recursos naturales** que se utilizan para producir: los metales, el petróleo, el gas, el agua, el aire.
- **Trabajo**, que es el tiempo y el esfuerzo que la gente dedica a producir: hay que tomar en cuenta la calidad de la mano de obra que es el capital humano expresado en el conocimiento que las personas tienen a partir de la educación, la experiencia laboral y la capacitación laboral.
- **Capital**: los activos que las empresas utilizan para producir. Se incluyen edificios, maquinarias, herramientas; también se incluye el dinero.
- **Habilidades empresariales**: el conjunto de recursos humanos que coordina y organiza la tierra, el trabajo y el capital.

En uno de los cuatro factores citados está la ventaja. ¿Cómo un país puede obtener de ellos mejores resultados? Si le diéramos un valor relativo a cada uno de los factores citados seguro que entre ellos existe un desbalance en donde unos tienen mayor valor que otros, dependiendo de las condiciones de cada país. Pero, hay que considerar que en el comercio internacional, como en cualquier negocio, cada uno de los participantes querrá obtener la mayor participación en las ventas que se realizan en determinado mercado y para tal caso no basta con la ventaja comparativa sino que debe sumarse la *ventaja competitiva*, es decir, se tiene que buscar ser diferentes y no solo corresponde a concentrarse en los menores costos de producción, porque se pueden tener precios altos y ser líderes en determinado mercado. En la diferencia está la ventaja competitiva, y los costos son parte de la base.

Las ventas al exterior, tal como se exponen en el cuadro 2, a fines del 2010, respecto al año 2000 se multiplicaron en 5 veces. Para la obtención de este resultado los productos tradicionales o *commodities*, en el mismo período, se multiplicaron en 5.7 veces,

Cuadro 1: Crecimiento mundial (Variaciones porcentuales anuales)

	2009	2010		2011 *		2012 *	
		RI Set 10*	RI Dic 10*	RI Set 10	RI Dic 10	RI Set 10	RI Dic 10
Economías desarrolladas	- 3.1	2.4	2.8	1.9	1.9	2.0	2.0
1. Estados Unidos	- 2.6	2.7	2.8	2.4	2.4	2.4	2.4
2. Eurozona	- 4.0	1.2	1.6	1.0	1.1	2.2	1.1
Alemania	- 4.7	2.4	3.5	1.5	1.7	1.2	1.3
Francia	-2.6	1.4	1.6	1.3	1.3	1.3	1.3
3. Japón	- 5.2	2.4	3.5	1.0	1.0	1.4	1.4
Reino Unido	- 5.0	1.4	1.7	2.0	2.0	2.0	2.0
4. Canadá	- 2.5	3.3	2.9	2.7	2.4	2.4	2.4
5. Otras economías desarrolladas	- 1.4	4.4	5.0	3.2	3.2	3.1	3.2
Economías en desarrollo	2.5	6.2	6.6	5.8	5.9	5.8	5.8
1. África subsahariana	2.6	5.0	5.0	5.5	5.5	4.9	5.5
2. Europa central y del este	- 3.6	2.8	3.5	3.4	3.4	3.6	3.5
3. Comunidad de Estados Independientes	- 6.5	4.1	4.2	4.0	4.2	4.2	4.2
Rusia	- 7.9	4.1	3.6	3.8	3.8	3.7	3.8
4. Asia en desarrollo	6.9	8.3	8.6	7.6	7.6	7.6	7.6
China	9.1	9.5	9.7	8.9	8.9	8.8	8.8
India	5.7	7.5	8.3	6.9	7.2	6.9	7.2
5. Oriente Medio y Norte de África	2.0	4.5	4.1	4.7	4.9	4.8	4.8
6. América Latina y el Caribe	- 1.7	4.8	5.3	3.7	3.7	3.6	3.6
Brasil	- 0.2	7.0	7.2	4.0	4.0	4.0	4.0
Economía Mundial	- 0.6	4.2	4.5	3.7	3.7	3.7	3.7
Nota							
BRICs 1/	5.0	8.1	8.3	7.2	7.3	7.1	7.2
Socios comerciales 2/	- 1.1	3.7	4.1	3.3	3.2	3.2	3.2

RI: Reporte de Inflación * Proyección 1/ Brasil Rusia, India y China 2/ Canasta de 20 principales socios comerciales de Perú
Fuente: Banco Central de Reserva del Perú. Reporte de inflación, marzo 2011

los productos no tradicionales en 3.6 veces. El crecimiento de los productos tradicionales –en términos monetarios- es influido por el aumento sostenido de los precios de los metales. En el año 2000, del total de exportaciones, el 69.1% corresponde a productos tradicionales, en el 2005 llega a 74.5% y a fines del 2010 llega a 78.4%. Una pregunta que debe buscar respuesta es si esta dependencia hacia los *commodities* permite un adecuado crecimiento a los países como

Perú. Es un riesgo que debe ser disminuido con producción que no se relacione a este tipo de mercados que generan importantes ingresos de divisas en la balanza comercial pero que tiene vulnerabilidades en el largo plazo. La solución está en el papel que asuma el gobierno y los inversionistas privados de manera conjunta para seguir creciendo y se tenga ese pensamiento como el seguro de seguir comerciando con mejores ventajas.

Cuadro 2: Exportaciones (Valores FOB en millones de US\$)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008*	2009*	2010*
Total Exportaciones	6 955	7 026	7 714	9 091	12 809	17 368	23 830	27 882	31 529	26 962	35,565
Productos tradicionales	4 804	4 730	5 369	6 356	9 199	12 950	18 461	21 464	23 796	20 622	27,669
Productos no tradicionales	2 044	2 183	2 256	2 620	3 479	4 277	5 279	6 303	7 543	6 186	7,641
Otros	107	113	89	114	131	141	91	114	190	154	254

* Preliminar

Fuente: Banco Central de Reserva – Memoria institucional 2010

En lo que respecta a la tasa de crecimiento de los productos no tradicionales, que es el tema principal de este artículo, puede estar influida por 1) como país hay una reciente orientación a satisfacer la demanda externa con mayores volúmenes por la apertura de nuevos mercados que están en búsqueda de nuevos productos; 2) Perú es relativamente nuevo en el mercado internacional, se encuentra en la etapa de presentación o introducción si se considera la tasa de crecimiento de las ventas hacia el exterior como parte de un ciclo de vida; 3) existen nuevos mercados que recién están siendo atendidos y cuya demanda supera a la oferta que se puede poner a disposición; y 4) la experiencia en comercialización internacional que está relacionada con el establecimiento de una marca la que para su desarrollo necesita de tiempo.

Considerando la etapa del ciclo de vida y la potencialidad del mercado, hay que concentrarse en la mezcla de marketing que se tiene como país, es decir, administrar convenientemente los factores que se pueden controlar (desarrollo del producto, política de precios, relación con los intermediarios, actividades logísticas y las actividades promocionales), porque hay otros sobre los cuales se tiene nula influencia, por ejemplo, el ciclo de vida internacional de los productos de otros países competidores o los precios de los insumos que permiten la producción de exportación, incluso puede estar el costo del capital. Para Lambán, Gallucci y Sicurello (2009, p. 204) la *duración de la fase introductoria* del ciclo de vida se da en función de la velocidad con que se adopte a los compradores potenciales menos innovadores¹; en tal sentido, las estrategias de marketing internacional deben considerar crear una demanda estable tan rápido como sea posible y para lo cual pueden realizarse las siguientes acciones:

¹ Los consumidores menos innovadores son aquellos que teniendo conocimiento del producto son menos propensos a realizar cambios en su patrón de consumo. Su característica es que representan una gran cantidad de personas o un mercado potencial amplio.

- Buscar fortalecer relaciones comerciales entre compradores y distribuidores que permitan al consumidor final probar el nuevo producto.
- Dar a conocer los beneficios que se obtienen del nuevo producto en ese mercado.
- Buscar alguna manera de que los costos del nuevo consumidor no se vean alterados.
- Adaptar el producto a sus características de consumo y no realizar intentos de modificarlos.
- Identificar las actividades que, basadas en una mayor experiencia en el mercado internacional, permitan disminuir los costos unitarios.

La experiencia es una manera a través de la cual cualquier empresa puede fortalecer su ventaja competitiva, siempre y cuando cuente con la capacidad suficiente para administrarla, muy en especial por su efecto en el campo de los costos en un mercado internacional en el cual los compradores están a la búsqueda de productos de bajos precios y calidad de procesamiento impecable. La idea central de la experiencia es el aumento de la producción (como consecuencia de mayores ventas) y disminuir los costos unitarios. La obtención de los beneficios de la experiencia en el mercado internacional es ubicada en las siguientes actividades:

1. Las personas de la empresa que laboran en los negocios internacionales que ahora tienen un mayor conocimiento se hacen más eficientes.
2. Los equipos y procesos de producción mejoran por la necesidad de la empresa de adecuarse al mercado internacional y por la posibilidad de importar maquinaria y tecnología.
3. El fortalecimiento de la relación con los prestadores de servicios logísticos tanto de abastecimiento como de distribución.
4. Capacitación a los trabajadores para que aumenten sus conocimientos de los negocios internacionales y su productividad.
5. Conocimiento de los requisitos de los compradores de manera que les permita incorporar materiales y recursos cuya consecuencia es disminución de sus costos.

6. Relaciones gremiales de la industria específica en donde también se encuentran sus competidores locales en el mercado internacional.

Los seis factores citados se encuentran bajo el control de la empresa y esto es lo que debe originar que su productividad mejore, de modo que la empresa esté en posibilidad de fabricar o vender un producto a un menor costo que sus competidores internacionales. Hay que tener presente que la experiencia que se obtiene en los negocios internacionales de por sí no genera disminución de costos, sino que proporciona las oportunidades para que estos puedan ser reducidos. Una gerencia alerta es quien puede explotar y obtener beneficio de estas oportunidades. Estas actividades internas deben ser complementadas con actividades sobre las cuales tiene poco control pero, que si logra realizarlas seguirá sumando sus beneficios. Una de estas actividades es la realización de clúster industriales cuya importancia radica en que hay que establecer relaciones sostenibles con todos los agentes que posibilitan la exportación. Aquí se necesita bastante trabajo de coordinación ya que tiene que formarse una cadena de valor con otras organizaciones que tienen distinta misión empresarial.

2. LA ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL

La aceptación del clúster como una herramienta empresarial corresponde a la adopción de una estrategia de planificación del marketing internacional. Es una actividad de compromiso y está estructurada adecuadamente por la dirección empresarial. Hill y Jones (2005, p. 163) citan que *"en el corazón de una **estrategia a nivel de negocio** está el objetivo de desarrollar un modelo de negocio específico de una empresa que le permita a una compañía obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales en un mercado o en una industria"*. ¿Qué es lo que buscan hoy los clientes mayoristas y detallistas? La evidencia dice que están yendo a la búsqueda de precios bajos, sin que esto signifique sacrificio de la calidad; los habitantes de los países de altos ingresos están en esa transición y están siendo

abordados por los proveedores asiáticos que tienen la ventaja del precio o mejor dicho la posibilidad de que sus productores tengan menores costos. Incluso este comportamiento de sus proveedores lleva a repensar su sistema de producción. La globalización de la producción está afectando a todos los países y se puede optar por el clúster como una alternativa para seguir esa vía.

Optar por la consideración de los costos bajos, para determinar un precio bajo en el mercado, debe estar acompañado por esfuerzos suficientes para diferenciar el producto. La empresa peruana no es la única que está en el mercado internacional. Hay la suficiente cantidad de empresas de otros países que están siguiendo el camino de la internacionalización y están tratando de satisfacer los deseos y necesidades de los compradores globales. La empresa puede buscar la diferencia, lo que lo hace distinto al competidor internacional en el mismo producto, los servicios que le brinda al comprador, la capacidad de la gente que lleva a cabo los negocios y las actividades promocionales que realiza. Puede concentrarse en uno de ellos o puede optar por una mezcla, considerando que el que más diferencia aporta permite obtener la mayor ventaja competitiva. Aunque la búsqueda de la diferenciación implica aumento en los costos la consecuencia no es un incremento en los precios. Al respecto, valoremos lo que expone Drucker (1999, p. 88) en cuanto a que

... todas las instituciones tendrán que convertir la competitividad global en una meta estratégica. Ninguna institución, sea un negocio, una universidad o un hospital, puede pretender sobrevivir, mucho menos tener éxito, si no está a la altura de los parámetros fijados por los líderes en su campo, en cualquier parte del mundo.

La estrategia de marketing que opte la empresa determina la manera en que ésta competirá por su cuota de mercado en el negocio internacional, con la seguridad de que no será el único proveedor y que los puntos relativos de participación de mercado

que gane alguien los ha perdido. Por lo tanto, las acciones que emprenden las empresas peruanas afectarán a los demás participantes, y viceversa. Las empresas normalmente compiten por los clientes y con el tiempo se vuelven rivales enfrascados en una lucha por lograr una mayor porción; las que lo logren tienen la mejor ventaja competitiva y obtienen una rentabilidad por encima de los demás participantes. La ventaja, entre otras virtudes, tiene que ser defendible. Para este caso, herramientas como el clúster resultan útiles para los gerentes en la búsqueda de posicionamiento en lo que corresponde tanto a sus clientes como a sus competidores.

La globalización exige eficiencia y productividad. El reto para el marketing internacional es desarrollar planes estratégicos que permitan a la empresa ser competitiva al incrementar su participación en el mercado global. Estar en el mercado global es cuestión de supervivencia. Con la creciente globalización de los mercados, las empresas se dan cuenta de que cada día que pasa están más entrelazadas con sus clientes, competidores y proveedores, tanto en el ámbito local como en el extranjero, y la empresa debe concentrarse en ellos. La mayor parte de las empresas peruanas tienen más de un comprador, así como una serie de competidores y proveedores. Una pregunta constante es ¿qué tanta independencia tiene la empresa frente a ellos? Por ejemplo, los compradores tienen poder no sólo por el actual volumen que compran, sino que lo más importante es su potencial de crecimiento; el presente es importante pero es más importante la relación del futuro. Igual puede ocurrir para los compradores y proveedores. Ante tal circunstancia la empresa tiene que tomar acción porque no puede tener un comportamiento de simple inercia. Las oportunidades siempre están presentes, incluso se pueden diseñar. La oportunidad tiene que convertirse en realidad con una relación con los compradores de largo plazo.

La estrategia es la que permite consolidar la ventaja competitiva en el mercado internacional, es la

que hace diferentes a las empresas y sus productos, y los hace mejores frente a los compradores y competidores. Además, ayuda a mejorar el desempeño y los gerentes deben saber cómo hacerla realidad. Las tácticas son las columnas sobre las cuales se construyen. Para nuestro caso el clúster ocupa una de ellas. La gerencia tiene la posibilidad de implementarla. El diseño de la estrategia de marketing internacional requiere la elaboración de un plan, que en sí mismo es un proceso estructurado que exige la participación y el compromiso de la gerencia. Aunque sea complicado predecir exactamente lo que ocurrirá debe considerarse su elaboración como una guía de trabajo que incluso influye en los costos. Como citan Hill y Jones (2005, p. 24)

... para que la planeación estratégica funcione, es importante que los gerentes de nivel superior planeen no solamente en el contexto del ambiente competitivo actual sino que también intenten encontrar la estrategia que mejor les permita lograr una ventaja competitiva en el ambiente futuro.

Un error significativo de algunas empresas que se dedican o son parte del comercio internacional es la confrontación de este proceso como si ellos fueran los únicos que participaran en él; para ellos la responsabilidad de la exportación solo ellos deben asumirla. Lo idóneo es considerar que este es un proceso de sociedad en el cual se enfocan también el Estado, los proveedores de abastecimiento y distribución, así como los gremios de los cuales forma parte. No debe haber el enfoque de encerrarse en su torre, sino que debe ser el de buscar el apoyo de otros dentro del proceso de provisión y distribución; debe formar una sociedad tácita de largo plazo en la cual todos están comprometidos.

3. LOS CLÚSTERES EN LA ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL

Dini (2003, p.3) cita en su informe que

En el caso de Perú, el concepto de clúster debe ser ajustado a la realidad productiva del país.

Esta se caracteriza por una fuerte heterogeneidad estructural que está determinada por la presencia de algunos grandes conglomerados empresariales (como por ejemplo Gamarra en el sector confecciones o Trujillo en calzado) y numerosos sistemas productivos escasamente articulados y dotados de un número reducido número de empresas e instituciones. En este contexto, el concepto **cluster** en sentido estricto, podría ser aplicado tan solo en un número muy limitado de localidades. Al contrario, si se hace referencia a la idea general de ventajas colectivas, es decir a las ventajas que las empresas alcanzan mediante sistemas asociativos, es posible considerar tanto los sistemas más complejos, como los menos articulados.

Respecto a la definición que hace Dini (2003) de *clúster*, es la misma que se cita en otros documentos, los cuales siempre llegan a relacionarla como una concentración geográfica de empresas e instituciones interrelacionadas que operan en un mismo ámbito de acción. Por ejemplo, encontramos la aceptación de tal definición en documentos como "El enfoque de cadenas de valor en el desarrollo agrario y agroindustrial en el Perú" (IICA, 2003) y en "La formación de un cluster en torno al turismo de naturaleza sustentable en Bonito, Brasil" (Cunha y Aricó, 2001). Debe considerarse que la formación del *clúster* no es una simple asociación o un compromiso de trabajar juntos para disminución de costos o ampliación de mercados. Tal como expone Prompyme-Proexpansión (2003) para que exista un *clúster* deben cumplirse como mínimo los siguientes requisitos:

1. Tenencia de un espacio geográfico determinado y existencia de concentración sectorial.
2. Presencia de distintos tamaños alrededor de la explotación de los recursos y patrimonios en torno a los cuales surge alguna actividad económica.
3. Paulatina especialización productiva,
4. Presencia de acción conjunta de los agentes, y activa competencia para atender una demanda progresivamente más sofisticada.

Si los involucrados decidieran llevar a cabo sus proyectos y acciones asociativas que les permitan ser más competitivos obtendrían como beneficios: economías de escala, flexibilidad para adaptarse a los cambios de la demanda, posibilidad de intercambio de apoyo mutuo, conocimiento y experiencias, reducción de las barreras de entrada, la especialización de las empresas en las distintas fases del proceso productivo, fluidez de comunicación entre proveedores, fabricantes y distribuidores, y aumento de la productividad.

Si se promueve la formación de *clusters* o cualquier otra actividad de asociación, la opinión de Prompyme-Proexpansión (2003, p. 4) considera que:

... los micro y los pequeños empresarios deben tomar una decisión o compiten individualmente o utilizan algún mecanismo de cooperación para alcanzar su expansión y competitividad en un mundo más globalizado. La evidencia empírica para el caso peruano señala que la gran mayoría de pequeñas empresas elige competir individualmente.

Un *clúster* tiene un proceso de desarrollo por el cual tienen que transitar las organizaciones que consideran congruente este tipo de estrategia empresarial para actuar en el mercado. El tiempo de tránsito en cada una de las etapas que se mencionan depende, en primer lugar, del compromiso de los agentes participantes, pero también deberá considerarse el comportamiento de otros factores exógenos sobre los cuales no se tendrá influencia, como es el caso de otras organizaciones competidoras u otro elemento circunstancial. Al optar por el *clúster* como un proceso integrador los participantes logran una mejor autonomía de producción lo cual al final origina un mayor dinamismo en las actividades comerciales que es lo que debe preocupar como un país abierto al comercio internacional.

El concepto de *clúster* está relacionado directamente con el de Cadena de valor. Para Porter (1996, p. 62) la cadena de valor es importante para diagnosticar la ventaja competitiva y representa lo

que puede hacer una organización y una economía en una determinada situación. Articula en el mismo proceso de análisis al conjunto de los actores involucrados en las actividades de producción primaria, industrialización, transporte y comercialización, distribución y consumo. La cadena de valor puede descomponerse en un determinado número de eslabones o segmentos que dependerán de factores geográficos, tecnológicos y económicos. Los eslabones están compuestos por un grupo de actores económicos que realizan actividades similares, tienen procesos de generación de valor, poseen derechos propietarios sobre un producto o servicio o en un estado de valor definido transfieren este producto a los mismos clientes y reciben insumos de los proveedores. En tal sentido, la cadena de valor:

- Provee importantes instrumentos para una participación exitosa en los mercados a través del análisis, la concertación y el diálogo de los diferentes agentes que conforman la cadena de valor.
- Se concentra en las dinámicas de los inter eslabonamientos dentro del sector productivo, especialmente en la manera en la cual los productores, empresas y países están integrados.
- Supera las debilidades del tradicional análisis sectorial, porque va más allá del sector particular, desarrollando relaciones intersectoriales e incorporando actividades formales e informales.
- Va más allá del análisis de la empresa, porque privilegia los inter eslabonamientos, los cuales permiten el flujo dinámico de actividades económicas, organizacionales y de poder entre productores dentro de los sectores que se ubican en el campo local e internacional.

Las cadenas de valor y los *clúster* son temas nuevos y complejos en el Perú. Es reciente el interés por estos enfoques, tanto en el sector público como en el privado. Las instituciones utilizan indistintamente los términos de cadenas productivas, complejos productivos y *clústeres*. Porter² utiliza el término *clus-*

² Tomado de Dini (2003, p. 4)

ter y lo define como "una concentración geográfica de empresas e instituciones interrelacionadas que operan en un mismo ámbito de acción". La mayor competitividad del *cluster* deriva de las externalidades, economías de aglomeración, *spillvolers* (o rebales) tecnológicos e innovaciones que surgen de la interacción entre las empresas, actividades y agentes (económicos, académicos, públicos, etc.) que conforman el complejo productivo. Esto fue esquematizado en el "diamante de competitividad" de Porter³.

En su análisis y concepción del *clúster*, Porter⁴ enfatiza la importancia fundamental de 1) la disponibilidad y calidad de los factores de producción, incluyendo los recursos naturales y las fuentes de conocimiento como es el caso de las universidades; 2) el desarrollo de las relaciones entre empresas considerando su estructura, rivalidad y competencia; 3) las relaciones con las industrias de apoyo como es el caso de proveedores; y, 4) las condiciones de la demanda en donde se incluyen los vínculos con los mercados mundiales y con compradores sofisticados. A esto le suma el papel del gobierno y las acciones fortuitas que pueden ocurrir y que deben ser aprovechadas.

El enfoque de cadenas de valor parece más apropiado para el Perú y en especial para la agricultura: el desarrollo de visiones comunes entre agentes económicos y sociales para saltar las imperfecciones del mercado y disminuir los costos de transacción, así como acuerdos para el desarrollo de articulaciones e integraciones horizontales donde la asociatividad de los productores y la agricultura por contrato son fundamentales. Sin embargo, esto no significa que puede ser limitado en otros sectores emergentes como es el caso del textil.

4. CONTEXTO INTERNACIONAL FAVORABLE

Con relación al contexto internacional, en los últimos meses se ha configurado un escenario

³ La idea acerca del diamante se tomó del libro de Berumen (2006, p. 144).

⁴ Berumen (2006, p. 145).

caracterizado principalmente por (i) expectativas de crecimiento mundial, (ii) mayores tasas de inflación por efecto de la subida de precios del petróleo y otros commodities, especialmente agrícolas; e, (iii) incremento de las tasas de interés internacionales. En términos del crecimiento económico mundial, se espera un ciclo expansivo sostenido impulsado por el crecimiento en los Estados Unidos, la continua expansión de China y el ligero crecimiento en Japón y los países de la Unión Europea, con lo cual se genera una importante dinámica en el comercio internacional, lo que permite una continuación del *boom* exportador para países —como los de América Latina— productores de *commodities* que demandan las economías industriales. Al respecto, el Banco Central de Reserva del Perú (2010, p. 9) expone que:

La actividad economía mundial continuó mostrando una tendencia de lenta recuperación en los países desarrollados, similar a la del escenario central del Reporte de Inflación de setiembre. Las economías desarrolladas, a excepción de Alemania y Japón, vienen creciendo a tasas menores a las observadas en otros episodios postcrisis y por debajo de su tendencia de largo plazo. Por el contrario, las economías emergentes vienen registrando mayores tasas de crecimiento, que en muchos casos se encuentran, incluso, por encima de los niveles alcanzados en el periodo pre-crisis.

Dos componentes adicionales en el panorama externo son la mayor inflación asociada al significativo incremento de la cotización internacional del petróleo⁵ —que por los conflictos en la parte norte de África recientemente ha comenzado a elevar sus precios— y el gradual ajuste de la política monetaria en las economías desarrolladas, los que pueden representar importantes limitaciones en

el crecimiento global en el corto y mediano plazo, restando así posibilidades a la potencialidad de producción de países como el Perú.

Los tratados de libre comercio (TLC) que el Perú suscribe son parte de una estrategia de desarrollo exportadora, que apunta a tener como consecuencia la creación de riqueza y la generación de empleos mediante la conquista de mercados internacionales mucho más grandes que el peruano. La experiencia muestra que los países que más han logrado desarrollarse en los últimos años son aquellos que se han incorporado exitosamente al comercio internacional, ampliando de esta manera el tamaño del mercado para sus empresas.

La necesidad de acelerar la integración comercial como mecanismo de ampliación de mercados es bastante clara en el caso del Perú, en donde los mercados locales, por su reducido tamaño, ofrecen relativamente pocas oportunidades de negocios. El Perú aún está muy retrasado en cuanto a integración comercial con el resto del mundo. En la comparación de exportaciones per cápita Perú se ubica por debajo de varios países de la región e inclusive muy por debajo del promedio mundial. Con las negociaciones para la firma de un TLC con diversos países del mundo, Perú ha dado un paso decidido hacia una verdadera orientación exportadora, que permitirá aumentar las oportunidades de negocio y empleo para los peruanos.

Los TLC permitirán incrementar los beneficios de acceso real que ya obtuvieron muchos de los productos del sector agrario, pues actualmente existen en determinados productos agrícolas una serie de barreras sanitarias y fitosanitarias que impiden que el Perú aproveche todo su potencial exportador. La negociación del TLC es un marco propicio para discutir y acelerar la obtención de los permisos sanitarios y fitosanitarios necesarios, con el fin de garantizar un acceso real a nuevos mercados que hagan posible incrementar las exportaciones agrícolas peruanas, lo cual no depende exclusivamente del nivel de los aranceles. Al firmarse

⁵ El 7 de marzo del 2011 la agencia de noticias ANSA informa lo siguiente: "El barril de crudo Brent, de referencia en Europa, aumentó 1,17 dólares hasta rozar los 117,14 dólares, aunque luego retrocedió hasta los 106,23. El incremento se debió principalmente a la inestabilidad política y económica tras el conflicto libio".

el TLC con Estados Unidos y China⁶ se espera que los productos agrícolas destinados al consumo final, principalmente vegetales y frutas, experimenten una fuerte demanda, como ocurrió con los productos agroindustriales de otros países. Ambos mercados tienen una demanda potencial significativa que los hace atractivos a todos los productores, lo que implica una mayor competencia de otros países y productores.

Los cambios generados en la economía como consecuencia de una mayor participación en el comercio internacional, hacen más dependientes a las economías y exigen de ellas mayores niveles de competitividad, para ganar mercados. El logro de competitividad no es exclusividad de una empresa, sino del sector en el cual se desarrolla la actividad y las condiciones que un país brinda para que sus sectores productivos puedan competir en el mercado. Desde esta perspectiva, las políticas de desarrollo que los Estados deben llevar es asumir un enfoque integrador, donde se enlacen las actividades que intervienen en el proceso productivo de un producto, a través de la formación de las cadenas productivas, de modo tal que actúen como una unidad, posibilitando que la participación coordinada y consciente de los actores de la cadena productiva genere valor, y que todos los participantes se beneficien de la misma. La situación actual de muchos sectores expone la necesidad de la integración entre los agentes productivos, los cuales, por el contrario, compiten individualmente entre sí (proveedores de insumos, intermediarios, medios de transformación, comercialización, etc.). En este mundo globalizado, los niveles de competencia se hacen más exigentes, por lo que se tiene que empezar a trabajar en la generación de una competencia entre cadenas pro-

ductivas, para lograr el desarrollo –por ejemplo– del sector agropecuario.

En nuestro medio, en el campo de la agricultura, le correspondería al Ministerio de Agricultura, fomentar la constitución formal de las cadenas productivas. Por ello el Estado y el sector productivo privado enfrentan un desafío de trabajo articulado que si se deja de lado, podría significar otra oportunidad perdida para el país. Para este caso, a los organismos del Estado les corresponde un papel importante ya que a través de ellos se puede brindar apoyo a diferentes sectores, identificados como motores de desarrollo de la economía, con mayores opciones de insertarse ventajosamente en el mercado internacional, debido a su alto potencial competitivo. Dichos sectores productivos se concentran en clusters o conglomerados, que reúnen a todos los involucrados en la cadena de una actividad económica. De manera que agrupa a empresarios, industrias, instituciones gubernamentales, proveedores de servicios y demás entidades relacionadas con el clúster. La integración eficiente de los sectores público y empresarial permite aplicar estrategias enfocadas a una dirección en común. Otra ventaja es la generación de negocios y alianzas estratégicas que pongan en marcha proyectos que impulsen el desarrollo económico y social de las comunidades que forman parte de la cadena productiva de cada sector. Es importante considerar el ejemplo de lo que expone el Programa nacional de Competitividad –PRONACOM (2011)–, organización guatemalteca que también promueve este tipo de asociatividad en ese país:

La forma más efectiva para hacer frente a los retos de la globalización es siendo competitivos, produciendo productos de calidad, entregando a tiempo la carga, capacitando al personal, etc. para responder a los estándares internacionales. Sin embargo, los empresarios necesitan de condiciones adecuadas para la comercialización de sus productos, por lo que la competitividad no les corresponde únicamente a ellos, sino también

⁶ El Tratado de Libre Comercio entre el Gobierno de la República del Perú y el Gobierno de la República Popular China, suscrito el 28 de abril de 2009 y ratificado mediante Decreto Supremo N° 092-2009-RE, publicado en el Diario Oficial El Peruano el 06 de diciembre de 2009. Fue puesto en ejecución mediante Decreto Supremo N° 005-2010-MINCETUR, publicado en el Diario Oficial El Peruano el 25 de febrero de 2010. Fecha de entrada en vigencia: 1 de marzo de 2010.

requiere la participación del sector público, las instituciones académicas y de investigación, medios de comunicación y demás miembros de la sociedad civil, que al interactuar contribuyan al bienestar de la sociedad.

5. PRINCIPIOS DE LA ARTICULACIÓN PRODUCTIVA

Si se considera necesario llevar a cabo la operación de *clusters* o cadenas productivas, es recomendable seguir los principios que menciona Dini (2003, p. 6-7) y que a continuación se exponen de manera resumida:

1. La principal motivación que induce a los empresarios a asociarse, superando la desconfianza que experimentan hacia el trabajo con otras empresas, es la expectativa de una ganancia adicional que esperan alcanzar a través del proyecto asociativo que emprenderán con éstas.
2. Los negocios asociativos deben tener una perspectiva de mercado absolutamente clara.
3. Para calcular la rentabilidad de un proyecto asociativo los empresarios deben elaborar un plan de negocio que permita estimar ingresos, costos y plazos de actividades mancomunadas, en los distintos escenarios competitivos que podría enfrentar el grupo de empresas asociadas.
4. La finalidad de las políticas de apoyo que promueven proyectos asociativos no son las empresas individuales, sino sus relaciones con otras empresas e instituciones.
5. La acción de apoyo se justifica porque existen elementos que impiden el desarrollo espontáneo de relaciones eficientes entre empresas, por lo tanto, dicha acción se genera en un ambiente en que no hay señales claras de parte de la demanda.
6. El papel del sector público es:
 - i. Crear instrumentos de fomento que permitan superar los obstáculos que impiden el desarrollo de sistemas eficientes de relaciones entre las empresas y entre estas y las instituciones;
 - ii. Estimular la participación del sector privado en la gestión de dichos instrumentos;
 - iii. Estimular la generación de competencias técnicas en materia de promoción de esquemas empresariales asociativos, en las instituciones de apoyo;
 - iv. Garantizar que se realice un monitoreo permanente de las actividades de promoción de los esquemas asociativos y, sobre esta base, se identifiquen y difundan las buenas prácticas;
 - v. Facilitar la coordinación interinstitucional, especialmente de las instituciones de fomento educativo;
 - vi. Evaluar la labor de fomento desarrollada por instituciones privadas;
 - vii. Evaluar los impactos
7. El papel de las instituciones del sector privado es:
 - i. Sensibilizar a las empresas sobre la importancia de trabajar en forma asociativa;
 - ii. Generar instancias de encuentro entre empresas, para establecer canales de comunicación e intercambio de información, identificar intereses comunes, desarrollar confianza recíproca y elaborar estrategias mancomunadas;
 - iii. Canalizar los recursos del sector público;
 - iv. Garantizar su uso transparente y eficiente;
 - v. Asegurar que los empresarios efectúen su aportación de acuerdo con lo establecido por los programas o políticas de fomento;
8. El papel de las empresas es:
 - i. Dialogar con otras empresas e instituciones para analizar las oportunidades de desarrollo vinculadas con estrategias asociativas;
 - ii. Definir y liderar proyectos asociativos que les permitan alcanzar ventajas competitivas que no podrían lograr si operaran de manera aislada;
 - iii. Cofinanciar la realización de dichos proyectos.

La alternativa es tomar la experiencia de asociatividad que ya ocurre y hacer *benchmarking*⁷; éste es un proceso metodológico de evaluación competitiva que facilita, a partir de identificar las mejores prácticas, determinar el qué, los cómo, los porqués, se obtienen desempeños superiores; de este modo es en una herramienta de aprendizaje y cambio más rápido y mejor que los competidores. Los niveles competitivos que tienen, y continúan mejorando, los países, las empresas y sus productos exige un nuevo tipo de estrategia de colaboración en los negocios, locales e internacionales. Es necesario que internamente, a lo cual se puede incluir proveedores del extranjero, formar alianzas que tengan la capacidad de ser sostenibles en el tiempo, ya que en el comercio internacional Perú no es el único participante. Este tipo de alianzas no son fusiones, pero son más profundas que un simple intercambio de mercado casual. Incluyen una dependencia mutua y toma de decisiones compartidas.

Las metas estratégicas buscadas con la asociación son uniones para el intercambio de modo que permita una provisión asegurada de insumos y servicios, asegurar a los compradores, desarrollar nuevas capacidades por el intercambio de experiencias o investigación conjunta y sobre todo buscar un fuerte posicionamiento en el mercado. En tal sentido, las asociaciones productivas son convenientes por los motivos siguientes:

1. Su flexibilidad y formalidad promueve la eficiencia de las actividades, de manera que se llega a los compradores finales con mejores resultados.
2. Permiten un más rápido acceso al mercado, debido a que los integrantes tienen experiencia de actuación.
3. Se realizan actividades más eficientes o en todo caso disminuyen los procesos para la elaboración de productos, al igual que en la prestación

de servicios, debido a la experiencia de los integrantes.

4. Varias partes comparten los riesgos inherentes al negocio, lo cual obliga a buscar soluciones colegiadas para disminuirlos.
5. Se concentran en la comercialización de una marca, lo cual evita la dispersión de los esfuerzos de marketing.
6. Debido a que los integrantes de la asociación poseen habilidades únicas que son complementarias a los demás integrantes se crea una sinergia importante.
7. Con frecuencia los integrantes realizan una sana competencia entre ellos mismos, lo cual ayuda a mejorar la calidad de los insumos y la elaboración del producto para el mercado.
8. Los proyectos de asociación pueden dar cabida a varios participantes, pero hasta un límite, de modo que la cantidad no genere deseconomías.

Las asociaciones son muy útiles para buscar el ingreso a nuevos mercados, o en todo caso atenderlos de manera más eficiente. Los productores que desean crecer tienen una mejor oportunidad para crecer, sea en el mercado local o internacional. Al respecto, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – IICA (2003, p.26) menciona que

En esta era de rápida globalización, el enfoque de la Cadena de Valor es importante porque:

- La competitividad sistémica es cada vez más importante en la obtención y sostenibilidad de los ingresos. Los esfuerzos de una empresa aislada por alcanzar la eficiencia tendrán poco efecto y no serán sostenibles en el tiempo. Cada vez más las empresas de producción y circulación se articulan y desarrollan diferentes niveles de cooperación y alianzas para tener éxito en los negocios. Las empresas se hacen competitivas al cumplirse dos requisitos fundamentales: primero, estar sometidas a una presión de competencia que las obligue a desplegar esfuerzos por mejorar sus productos y su eficiencia productiva, y segundo, estar insertas

⁷ Spendolini (2005, p. 15) considera que "*benchmarking es un proceso sistemático para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales*".

en redes articuladas dentro de las cuales los esfuerzos de cada empresa se vean apoyadas por toda una serie de externalidades, servicios e instituciones.

La aplicación de una estrategia de esta naturaleza tiene que ser de largo plazo, lo cual en ciertas circunstancias no coincide con objetivos políticos y por tal motivo si no otorga resultados políticos en los próximos tres o cuatro años no es de utilidad. Tal como se expresa en el documento de IICA (2003, p. 32):

... para que una empresa genere ventajas competitivas ha de pasar más de una década, ya que el proceso involucra un lento desarrollo de habilidades del sector laboral, la inversión en productos y procesos, y la penetración en los mercados internacionales. En política, diez años aparecen como un periodo amplio por lo que los gobiernos prefieren frecuentemente, el diseño de políticas a corto plazo, las cuales en definitiva merman la innovación y el dinamismo del sector empresarial. Los resultados del trabajo de cadenas son esencialmente de mediano a largo plazo, aunque conlleva a iniciativas y actividades desde el corto plazo. El aspecto central es que, si no se tiene una visión de al menos 10 años o más sobre los mercados, con sus oportunidades, amenazas y retos, se corre el riesgo de no ver el bosque por estar mirando los arboles.

Las cadenas productivas tienen por finalidad fortalecer la producción y el consumo interno, integrando de manera eficiente los eslabones de la cadena, de modo que apoye la consolidación y ampliación de los mercados externos. En la cadena productiva se pueden observar típicamente tres eslabones los cuales en algún momento se traslapan, toda vez que realizan alguna actividad relacionada con el siguiente miembro del canal. Los tres eslabones típicos son: 1) de producción; 2) de beneficio; y, 3) de comercialización.

En el eslabón productivo intervienen los productores, los proveedores de servicios e insumos,

de equipos y maquinaria, así como proveedores financieros, de transporte y, cuando corresponde, de certificación. El eslabón de beneficio corresponde a los agentes que añaden valor al producto, teniendo en consideración las características del producto y los requerimientos de los consumidores. El eslabón de comercialización corresponde al conjunto de actividades que permiten que el producto llegue a los consumidores, sea en el mercado local o en el extranjero.

De acuerdo con Dini (2003, p. 21), para hacer factible la creación de *clusters* deberá crearse una entidad coordinadora, en la cual asistan como miembros promotores representantes del gobierno, organismos no gubernamentales con experiencia en el desarrollo de estas actividades y financiamiento, así como representantes de organizaciones relacionadas directamente con el producto-mercado. Es decir, la oportunidad se podrá considerar si hay la intención de alguien que se interese por llevarla a cabo; puede partir de algún organismo del Estado o puede ser por iniciativa privada. Puede que ocurra la desconfianza por parte de los productores en las formas asociativas por experiencias que se conocen de nuestro país; entonces, la iniciativa deberá partir de alguien que asuma el papel de agente promotor, el cual debe buscar que se genere confianza en la clusterización o la asociatividad. Es esta una de las tareas clave de la entidad coordinadora.

La entidad coordinadora debe tener como característica la estabilidad, es decir, que las políticas y funciones que ahí se establezcan no se estén modificando y también las personas que ahí participan no estén siendo reemplazadas por otras. La consecuencia de un comportamiento inestable crea las situaciones propicias para que los *clusters* no sean bien recibidos por la población de la cual se busca su participación.

Las principales funciones de la entidad coordinadora serán:

- Realizar acciones de sensibilización sobre la importancia de las estrategias asociativas en aque-

llas comunidades y organizaciones que pueden ser atractivos a este tipo de actividad.

- Establecer los mecanismos para la búsqueda de recursos financieros y administración de los mismos, de modo que se garantice la transparencia del uso de dichos recursos.
- Realizar los estudios correspondientes para identificar los clústeres que pueden formarse dentro de la macro región, estableciendo los plazos de implementación de cada uno de ellos, en el corto y mediano plazo.
- Establecer las bases para delegar la función de desarrollo de clústeres a organizaciones y personas con experiencia.
- Realizar evaluaciones de los proyectos delegados, los mismos que están sujetos al requerimiento de una comunidad o asociación, así como a un plazo de implementación.
- Evaluar el impacto de las experiencias asociativas financiadas con los fondos del programa; asimismo, identificar las buenas prácticas y difundirlas.

Los clústeres varían en función al tamaño de las organizaciones, en consideración a la influencia que estas puedan tener sobre un mercado determinado y la fase de desarrollo en que se encuentra. Acerca del tamaño de las organizaciones, deberán considerarse algunos indicadores de la empresa ancla: las grandes empresas recurrirán a grandes proveedores; si buscan la provisión en pequeños proveedores sus costos serán afectados, toda vez que el trato con muchos no genera las economías que corresponden al clúster.

Normalmente, todos los agentes que participan en un cluster están de alguna manera relacionados con la industria de la que son parte. En el caso de una organización relacionada con productos biológicos del mar, los proveedores de redes, los pescadores o cultivadores, los transportistas, los proveedores de refrigeración, los comercializadores, todos ellos tienen referencia hacia la industria.

En lo que corresponde a su proceso de desarrollo, es conveniente identificar la fase en que se

encuentra el cluster, para de esta manera desarrollar la estrategia. Son situaciones distintas la de un *clúster* en su fase incipiente a la de un clúster en su fase de interrelación. En todas las fases se fomenta la cooperación de los agentes, pero en unos es más fuerte la competencia entre ellos. En tal sentido, la oportunidad de formación de un cluster está en función del compromiso a largo plazo de los agentes. Si estos decidieran llevar a cabo la asociatividad habría que considerar lo siguiente:

- Tener claramente definido el producto sobre el cual se desarrollará el clúster, para de esta manera evitar distorsiones en la oferta, pues de alguna manera puede originar nuevos servicios que afecten la eficiencia de las operaciones.
- Determinar el número de organizaciones que serán parte del clúster por tipo de agente, de manera que el número de integrantes no termine generando costos ocultos.
- En la fase inicial de implementación de un sistema de clústeres es recomendable tener el respaldo de organizaciones promotoras, que deben ser la suma de esfuerzos públicos o privados. En cuanto a la resistencia hacia la asociatividad debido a la desconfianza, es necesario que se fortalezca al organismo coordinador que tenga –entre otras tareas- disminuir esta barrera. Una estrategia de marketing internacional es un esfuerzo colegiado, más aún si esto puede influir en el establecimiento del país como marca comercial.

6. CONCLUSIONES

Las nuevas reglas que hay en el comercio internacional hacen evidente que es necesario participar de una manera creativa de modo que involucre a todos los agentes locales que hacen posibles los negocios; la suma de los participantes hace más competitivo a un exportador. En tal sentido, la competitividad es un desafío que tiene el país y sus empresas para adecuarse a estas nuevas reglas, y que al parecer están emprendiéndola. Es estratégico concentrarse en aquellas actividades en las cuales

se tienen ventajas comparativas y competitivas, que sirvan de soporte sólido a la región, lo cual aparece publicado como una estrategia viable en los documentos consultados.

Hay evidencias de aplicación de cadenas productivas, especialmente en la agricultura, que tienen éxito. Incluso hay publicaciones, públicas y de organizaciones privadas, que exponen el cómo hacer y sus logros. De las experiencias que se han obtenido, deberán considerarse como ejemplo a seguir. Obtener lecciones del éxito permite comenzar con determinada ventaja. Las cadenas productivas, vía *clusterización*, generan eslabonamientos entre la industria y la agroindustria, originan empleo productivo, aumentan las divisas para el país y, por supuesto, traen efectos en su producto bruto interno.

El desarrollo del país, acorde con las ventajas que posee, debe estar ligado a la transformación de los productos que tienen una mayor capacidad de tener éxito en el exterior. Es decir, considerar dentro del plan de negocios a largo plazo, la meta de darle un mayor valor agregado a los productos básicos que se exportan. Esta acción, dentro de un proceso de asociatividad, debe estar acompañada por el compromiso y esfuerzo de incrementar los niveles de productividad hasta donde sea posible de modo que la misma permita disminuir los costos unitarios. El resultado es una disminución de precios incluso menores a los de los competidores, y, penetrar en el mercado ganando así una porción de los otros actores en el mercado internacional.

Finalmente, las organizaciones que busquen la asociatividad deben considerar tener como metas comunes:

- Que la formación de clústeres es una acción que da resultados en el largo plazo y por lo tanto el compromiso debe ir en ese sentido.
- Superar actitudes de corto plazo o de aprovechar las circunstancias inmediatas, concentrándose en actividades de penetración de mercado que consoliden los negocios.

- Perderle temor a competir, aceptando que la empresa es un integrante más en un mundo cada vez más competitivo y que acepta el desafío de la globalización.
- Familiarizarse en los mercados mundiales más importantes, estableciendo para tal fin un sistema de información.
- Mantenerse en la innovación, desarrollando el producto actual o presentar nuevos.
- Capacitar al personal de las organizaciones integrantes para que ocurra entre ellos un solo pensamiento.
- Buscar nuevos aliados en mercados en los que la asociatividad tiene complicaciones para ingresar por cuenta propia.

BIBLIOGRAFÍA

- BCRP -Banco Central de Reserva del Perú- (2010). *Reporte de Inflación, panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2010-2012*. Disponible en <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2010/diciembre/Reporte-de-Inflacion-Diciembre-2010.pdf>. [Consultado el 8 de febrero de 2011].
- Berumen, Sergio (2006). *Competitividad y desarrollo local*. Madrid: ESIC Editorial. 181p.
- Cunha Barbosa, María Alice y Aricó Zamboni, Roberto (2001). *La formación de un cluster en torno al turismo de naturaleza sustentable en Bonito, Brasil*. Santiago de Chile: CEPAL. 51p.
- Dini, Marco (2003). *Plan operativo para el fomento de clusters en el Perú*. Santiago de Chile, 29p.
- Drucker, Peter (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Editorial Norma S. A., 277p.
- Hill, Charles y Jones, Gareth (2005). *Administración estratégica, un enfoque integrado*. Sexta edición. México D. F.: McGraw Hill Interamericana Editores S. A. de C. V., 824p.
- IICA -Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura- (2003). *El enfoque de cadenas de valor en el desarrollo agrario y agroindustrial en el Perú*, Lima: 58p.
- Lambin, Jean Jacques; Gallucci, Carlo; Sicurello, Carlos (2009). *Dirección de marketing, gestión estratégica y operativa de mercado*. Segunda edición. México D. F.:

McGraw-Hill Interamericana Editores S. A. de C. V., 596p.

Parkin, Michael (2007). *Macroeconomía*, Séptima Sesión. México D. F.: Pearson Educación de México S. A. de C. V., 502p.

Porter, Michael (1996). *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Décima segunda reimpresión. México D. F.: Compañía Editorial Continental S. A. de C. V. 550p.

PRONACOM –*Programa Nacional de Competitividad*-. www.pronacom.org. (Consultado El 12 de febrero del 2011)

Prompyme–Proexpansión (2003). *Estudio sobre cluster y asociatividad*. Lima, 125p.

Spendolini, Michael (2005). *Benchmarking*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 312p.