

COLECCIÓN PAC
Serie
Activos de
Conocimiento

El poder del conocimiento

Activos de conocimiento y capital social



TÍTULO: El poder del conocimiento.

Activos de conocimiento y capital social

ISSN: 1856-2272

ISBN: 980-6810-10-4

DEPÓSITO LEGAL: If743200565883.12

EDITORES: Luis Chang Chang Fun

AUTORES: Dayana Figarella | Andrés Zamora

REVISIÓN Y CORRECCIÓN DE TEXTOS: Isabel Arroyo Andrade

INFOGRAFÍAS: Ana María Lora

El material de este libro forma parte del
Programa de Apoyo a la Competitividad
de la Vicepresidencia de Estrategias
de Desarrollo de la CAF

DISEÑO GRÁFICO: Claudia Leal (www.creaturas.net)

IMPRESIÓN: Panamericana Formas e Impresos

El objetivo de esta publicación es divulgar
los resultados de los proyectos del
Programa de Apoyo a la Competitividad de la CAF.
Las ideas y planteamientos contenidos
en la presente edición son responsabilidad
de sus autores, por lo que no comprometen
la posición oficial de la institución.

La versión digital de esta publicación se encuentra en:
www.caf.com/pac

pac@caf.com

© Corporación Andina de Fomento

Índice

Prólogo	5
Introducción	9
I. Las nuevas fuentes de riqueza	13
Cronología del capital intelectual	15
¿Qué es la gestión del conocimiento y para qué sirve?	21
El motor de la eficiencia y la innovación	26
Un mercado, pero de sabiduría	29
La lógica de la transparencia	32
Un <i>cluster</i> bien informado	33
II. Espárragos peruanos de talante cosmopolita	37
El proceso del voto de confianza	40
El juego del conocimiento	42
III. Cosméticos colombianos con fragancia exportadora	47
Los gurúes en territorio colombiano	52
La primera semilla del conocimiento	56
IV. Lecciones aprendidas	59

Prólogo

Como una respuesta a los grandes retos de los países andinos de construir competitividad en sus economías, la CAF ha venido apoyando de manera decidida diversos esfuerzos en la región para alcanzar el desarrollo sostenido, más allá de su papel como la principal fuente de financiamiento multilateral. Así, una de las iniciativas de la CAF, que viene operando desde hace un lustro, es el Programa de Apoyo a la Competitividad –PAC, esfuerzo que busca facilitar el diálogo entre los principales actores públicos, privados y académicos en torno a los fundamentos de la construcción de la competitividad, así como llevar a cabo proyectos para ayudar a entender, difundir y fortalecer dichos fundamentos.

Por otro lado, el área de gestión del conocimiento constituye una línea nueva de pensamiento para entender las formas de creación de ventajas competitivas en el complejo mundo globalizado actual, la cual analiza cómo los activos de conocimiento en cualquier sector industrial o cluster y su utilización pueden elevar la capacidad de competir de un conjunto de empresas.

La gestión del conocimiento requiere que existan niveles mínimos de confianza entre los actores de un mismo grupo y, en ese sentido, esta forma de

pensamiento ayuda a la creación de capital social en ambientes en los que tradicionalmente existe desconfianza y falta de articulación.

El PAC inició un proyecto piloto que busca aplicar la teoría de la gestión del conocimiento –desarrollada en importantes centros académicos de negocios (Harvard, Babson, entre otros)– a situaciones prácticas, con el fin de demostrar cómo el conocimiento es el principal generador de valor. Ello a través de la identificación de los recursos de conocimiento en el cluster del espárrago del Perú y de la demostración de cómo el flujo de los mismos produce y refuerza ventajas competitivas al interior de dicho conglomerado. Asimismo, este proyecto ha hecho posible generar mayores relaciones de confianza al interior de la cadena de cosméticos y productos del aseo de Colombia, mediante la aplicación de instrumentos de refuerzo de la capacidad de asociación. Un valor adicional de este proyecto es su contribución a diseminar las ideas de que en la base de la construcción de la competitividad están el conocimiento y el elemento humano, más que la simple dotación de recursos naturales o la disponibilidad de factores físicos de producción.

Adicionalmente, el PAC ha participado en el proyecto Prospectiva Tecnológica de Colombia, en el marco del cual se han llevado a cabo cuatro innovadores ejercicios de prospectiva en las áreas de empaques y embalajes, lácteos, biotecnología y el sector eléctrico. La prospectiva permite, a través de ejercicios ampliamente participativos que involucran a los actores críticos de una industria o segmento productivo, establecer visiones de futuro consensuadas que orienten la formulación de políticas y el diseño de estrategias de largo plazo para los negocios y que pueden ayudar a empresarios a anticiparse y a sacar provecho de los cambios tecnológicos, demográficos y sociales.

Como muy bien afirma Tom Stewart: “El conocimiento se ha convertido

en el ingrediente primario de lo que fabricamos, hacemos, compramos y vendemos. Como resultado de ello, su manejo –encontrar y hacer crecer el capital intelectual, almacenarlo, venderlo, compartirlo- se ha vuelto la tarea económica más importante de las personas, las empresas y los países”.¹ La serie *Activos de Conocimiento* de la Colección PAC es el esfuerzo de documentación de nuestras experiencias en esta nueva línea de trabajo.

¹ Thomas A. Stewart, “Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations”, Doubleday, New York, 1997, p. 12.

Introducción

¿Dónde está la fuente del llamado *know how*? ¿Qué beneficios trae la confianza a un conjunto de organizaciones? ¿Por qué es importante fomentar los vínculos sociales entre los compañeros de trabajo? Estas son las preguntas que comúnmente se hacen quienes se dedican a estudiar el conocimiento como una fuente de ventajas competitivas de las empresas. La tendencia, muy vigente desde finales de la década de los 90, se ha instalado en las más exitosas corporaciones del mundo.

Saber cómo se genera el conocimiento o, mejor aún, cómo se transmite dentro de una organización ha pasado a ser una prioridad de la visión gerencial. Y es que, de acuerdo con los especialistas, el conocimiento termina siendo un valor agregado de todo servicio o bien producido y, como tal, debe ser manejado con inteligencia para conseguir los mejores resultados. ¿Qué ocurre si la persona encargada de una labor específica deja de trabajar en la compañía? ¿Cómo lograr que las redes sociales que se constituyen dentro de las organizaciones sean caminos abiertos para el tráfico de datos e información? Cuestionamientos como éstos son parte del mundo corporativo actual, pues, entre muchas otras cosas, el conocimiento constituye un porcentaje importante del precio de un *blue jean*,

de las pastillas para el dolor de cabeza y del teclado del computador, por ejemplo.

Inmersa en esta temática, la Corporación Andina de Fomento (CAF) promovió dos experiencias llevadas a cabo en Colombia y Perú, en 2003 y 2004, respectivamente, con la finalidad de analizar cómo la transferencia del conocimiento adquirido y el fortalecimiento de redes de cooperación son capaces de producir beneficios dentro de organizaciones o conjuntos de empresas.

Las jornadas estuvieron guiadas por Laurence Prusak, Don Cohen y Alvin Jacobson, consultores de la firma Hartwell Associates Inc. y por expertos en el tema con un amplio listado de publicaciones. Los autores no sólo ofrecieron conferencias y ponencias sobre la importancia de la buena gerencia del conocimiento, sino también estuvieron cerca de la cotidianidad de las empresas, mientras se entrevistaban con los principales actores.

El *cluster* del espárrago en Perú y la industria de aseo y cosmética de Colombia fueron los casos escogidos para el estudio. La primera historia, emblemática en la región andina, recoge la experiencia de un grupo de exportadores de espárragos peruanos, quienes derrumbaron la barrera de la desconfianza y lograron construir una cadena logística efectiva que otorga más tiempo de vida a su producto. En la actualidad e impulsado sin duda alguna por este hito, Perú se ha convertido en el mayor exportador mundial de espárrago fresco. Por otra parte, el *cluster* de cosméticos en Colombia se apuntala como un posible competidor en los mercados globales. La industria ha superado los límites nacionales y se ha desbordado hacia algunos países de la región, como Venezuela.

En las dos situaciones, los consultores de Hartwell Associates Inc. redacta-

ron informes, ofrecieron recomendaciones y resaltaron aquellos aspectos notables de las historias. Sin duda, la labor llevada a cabo por los especialistas, conjuntamente con la CAF, sienta un precedente sobre el estudio de los activos del conocimiento en los países andinos, especialmente dedicado a los *clusters*.

I. Las nuevas fuentes de la riqueza

En el arduo camino de la competitividad, todavía hay quienes asumen que la rentabilidad de las empresas se consigue a partir de las exoneraciones tributarias y sobre la base exclusiva del fortalecimiento de los mercados domésticos. Esta premisa forma parte de un paradigma que hoy en la mayor parte del mundo está perdiendo vigencia, pues vivimos inmersos en una realidad internacional globalizada donde prevalecen las reglas del mercado.

En este entramado, el llamado *boom* del conocimiento y el capital social se presenta como la nueva tendencia, que centra su atención en lo que subyace a las formas de hacer las cosas y en cómo tales prácticas se traducen en productos y servicios al consumidor. Bajo este modelo, la cooperación y el conocimiento compartido se convierten en elementos determinantes para la creación de ventajas competitivas de los conglomerados de empresas o *clusters* y, por ende, de un país.

Los casos están allí, en la vida diaria. En la manera de extraer, por ejemplo, la esencia curativa de una planta para convertirla en la fórmula certera de una crema corporal, o en cómo los componentes que integran el chip electrónico

configuran el elegante diseño del último modelo de Mercedes Benz.

La clave de estas historias no sólo está en las mezclas de materiales ni en los avances tecnológicos, sino también en una serie de datos y conocimientos adquiridos por sus fabricantes durante años de trabajo. Esto hace parte de lo que se conoce como conocimiento implícito. De manera que en la transferencia del conocimiento, mientras mejor fluye la información entre las personas, mucho más efectivos serán los resultados de sus esfuerzos.

Por esta razón, la Corporación Andina de Fomento (CAF), a través del PAC, decidió trasladar esta filosofía e impulsar los instrumentos de la gestión del conocimiento, en proyectos concretos que tienen como objetivo común la promoción de la competitividad en la región. Se trata pues de una experiencia inédita y, por lo tanto, no necesariamente fácil de entender.

“Es un largo recorrido que plantea ver el conocimiento como la principal fuente de creación de valor. Para ello, es importante aprovechar los recursos naturales con que cuenta la región andina, a través de la generación de conocimiento y de la innovación, como una manera de imprimirle nuevos valores agregados a los productos y servicios”, asegura Luis Chang, entonces coordinador del PAC.

Así fue como la CAF se propuso, en el año 2002, buscar el apoyo de Hartwell Associates Inc. –firma de consultoría estadounidense experta en estas esferas– para realizar talleres con el objetivo de mostrar cómo el conocimiento acumulado podía ser aplicado a realidades concretas en los países andinos.

Para ese entonces, no existían en la región antecedentes del estudio de esta tendencia en los *clusters*. Por tanto, se escogieron dos casos: la experiencia de Frío Aéreo en Perú y la industria de cosméticos y productos de aseo en

Colombia, como ejemplos referenciales de la corriente del conocimiento y de construcción de relaciones de confianza.

La finalidad fue, entonces, estudiar de qué manera los activos de conocimiento y el capital social potenciaron la competitividad del *cluster* de espárragos en Perú y cómo los empresarios de la industria cosmética podían trabajar para lograr fortalecer su entramado y, así, tener una visión en común. “Los talleres con Hartwell Associates Inc. fueron ideados también para que hubiera una transferencia de conocimiento de nuestros consultores al equipo del PAC y a otros colegas de la CAF, cuyo trabajo podría beneficiarse en un intercambio de ideas”, añade Chang.

A juicio de la CAF, es importante identificar dónde está el talento generador de conocimiento que propicia la innovación. De esta manera, se espera que los empleados dejen de ser vistos como costos, pues la creación de valor, a partir del conocimiento, va de la mano con la construcción de redes de confianza en el interior de la organización.

“El conocimiento es un fenómeno que se genera en una comunidad de personas, algo que se transfiere a partir del intercambio de ideas y de la interacción. En ese sentido, es importante impulsar esos vínculos y promover ambientes de mucha confianza. Lo que buscamos con proyectos de esta naturaleza es demostrar que debemos pensar de forma diferente y buscar estrategias innovadoras de construir ventajas competitivas”, puntualiza Chang.

Cronología del capital intelectual

En un campo de golf, la misión de un buen *caddie* va más allá de recoger pelotas, llevar palos al hombro y seguir con fidelidad al golfista. Un consejo acertado bien pudiera cambiarle el rumbo a una jornada cualquiera en materia de propinas, especialmente cuando el deportista encuentra ciertos

beneficios en su juego. Por ejemplo, si en medio de una contienda, el *caddie* se le acerca al jugador y le revela que la dirección del viento es determinante en el hoyo cinco, éste agradecerá enormemente la asistencia.

Pero, ¿qué pasaría si este *caddie* es capaz de compartir todo lo que conoce sobre la disciplina con sus homólogos? Quizá las propinas de todos sus colegas podrían llegar a aumentar considerablemente. En este punto valdría la pena preguntarse: ¿cómo funcionaría, dentro de este ejemplo, la gestión del conocimiento?

Pues el gerente del campo pudiera incentivarlos a transmitir sus conocimientos, ofreciéndoles créditos en la tienda del complejo deportivo. Luego, recopilaría todos estos consejos y recomendaciones para crear una guía práctica del juego, que sería distribuida entre todos los *caddies*. El resultado final de esta operación sería el desarrollo de un programa que aporte mejores propinas, mayor tino a los jugadores y, por tanto, un negocio más rentable para el complejo.

Este es el ejemplo que plantean los autores Megan Santosus y Jon Surmacz en *El ABC del manejo del conocimiento*², para ilustrar cuán importante es el valor del conocimiento en la creación de ventajas de competencia dentro de un negocio u organización.

Y es que el conocimiento, entendido como un valor intelectual e intangible, es la base fundamental de una de las más recientes tendencias del mundo corporativo. Dentro de este contexto, y de acuerdo con especialistas, uno de los beneficios más preponderantes que una empresa puede tomar en cuenta en el largo plazo es aquella definida por el conocimiento colectivo

² Información tomada del portal Knowledge Management Research Center (www.cio.com/research/knowledge). Tomado en octubre de 2004.

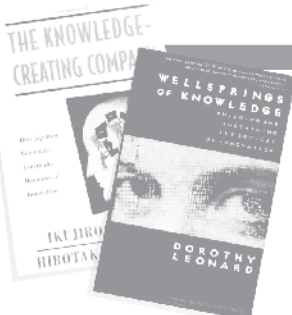
de sus integrantes, la eficacia de su transmisión y la rapidez de su regeneración.



Ciertamente, hoy la economía mundial ha dejado atrás la era industrial para dar paso al dominio de la información y de la tecnología. Si bien los recursos naturales, la energía y el capital físico eran los ingredientes imprescindibles durante este periodo, hoy el conocimiento se ha convertido en la materia prima y en el producto más importante para la generación de riqueza y desarrollo empresarial.

Thomas Stewart, periodista estadounidense y miembro de la Junta Editorial de la revista Fortune, ha sido el pionero en la difusión de este tema, a través de una serie de artículos sobre capital intelectual desde el año 1994. En poco tiempo se convirtió en una referencia internacional, hasta el punto de que en el año 1996 recibió el Premio Internacional en Gerencia del Conocimiento, otorgado por la Conferencia Internacional de Gerencia del Conocimiento en Londres.

Además de sus historias y reportajes publicados en Fortune, en 1997 escribió el libro *Capital Intelectual: la nueva riqueza de las organizaciones*, el cual marcó un precedente importante dentro de este tópico. En el prólogo se pueden leer las siguientes líneas: “La información y el conocimiento son las armas termonucleares de nuestro tiempo. El conocimiento es más valioso y poderoso que los recursos naturales, las grandes fábricas o gruesas fajas de billetes. El éxito llega a las compañías que tienen la mejor información o que la manejan con mayor eficiencia. WalMart, Microsoft y Toyota no se convirtieron en grandes compañías porque eran más ricas que Sears, IBM y General Motors, sino por todo lo contrario, pues contaban con algo mucho más valioso que activos físicos y financieros. Tenían capital intelectual”.

<p>1980</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hiroyuki Itami publica un Juicio al libro <i>Monetizando los activos invisibles</i> <p>Escala del tiempo</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Brian Hall establece una compañía para comercializar los recursos en los valores humanos 	<p>1981 1986</p> <ul style="list-style-type: none"> • Karl Erik Sveiby publica <i>The knowledge company</i>, sobre la gerencia de los activos intangibles • David Teece publica un trabajo sobre la extracción de los valores a partir de la innovación • Sveiby publica <i>The new annual report</i> e introduce el término de "capital del conocimiento" 	<p>1988 1989</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sveiby publica <i>The invisible balance sheet</i> • Sullivan comienza sus estudios sobre innovación comercializadora 	<p>1990</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sveiby publica <i>Knowledge management</i> • Thomas Stewart publica el primer artículo relacionado con <i>Brainpower</i> (El poder del cerebro) en la revista <i>Fortune</i>  <p>Thomas Stewart</p>
---	--	---	---

<p>1994</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stewart publica un artículo sobre capital intelectual en la revista <i>Fortune</i> 		<p>1995</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi publican <i>the knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation</i> • Dorothy Leonard y Barton escriben un estudio sobre fábricas titulado <i>Wellsprings of knowledge. Building and sustaining the sources of innovation</i> 	<p>1996</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se publica el libro <i>Licensing Strategies</i> de Sullivan y Parr
---	---	--	---

<p>1997</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sveiby publica <i>the new organizational wealth</i> • Se publica el libro <i>intellectual capital</i> de Edvinsson y Malone • Stewart publica <i>intellectual capital: the new wealth of organizations</i> 		<p>1998</p> <ul style="list-style-type: none"> • Thomas Davenport y Laurence Prusak publican el libro <i>Conocimiento en acción</i> 	<p>2001</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stewart publica <i>The Wealth of Knowledge</i> • Aparece la publicación <i>in good company. How social capital makes organizations work</i> 
---	--	---	--

Fotos: www.amazon.com

Pero la evolución de la gerencia del conocimiento como disciplina se remonta unos cuantos años atrás. Según los entendidos, la teoría tiene tres orígenes distintos. El primero de ellos tuvo lugar en Japón con el trabajo de

Hiroyuki Itami, quien se encargó de estudiar el efecto de los activos del conocimiento en la gerencia de las corporaciones niponas en 1980. El segundo, involucra la visión de una importante firma de consultores integrada por economistas, entre los cuales se destacan Penrose, Rumelt y Wemerfelt. Y como último, los estudios de Karl-Erik Sveiby en Suecia, cuyo objetivo era resaltar la importancia del capital social³.

Sveiby fue precisamente el padre del llamado movimiento sueco del manejo del conocimiento y el capital intelectual. Luego de publicar en 1990 el libro *Kunskapsledning* –escrito en sueco y considerado el primer texto que aborda este tema–, el autor fue el primero en detectar la necesidad de medir el capital humano y comenzó a estudiar los activos invisibles en su propia compañía.

Otra de las figuras conocidas en este tema ha sido Patrick Sullivan, quien ha desarrollado un trabajo sobre la extracción del valor del capital intelectual. De igual manera, ha sido un personaje clave para incentivar a las organizaciones a compartir información, tomar decisiones en conjunto y desarrollar métodos y sistemas.

Del mundo empresarial, Leif Edvinsson, Director de Capital Intelectual de una compañía sueca de seguros, fue el responsable de crear el concepto de “valores escondidos” y estudiar cómo pueden beneficiar a los clientes y accionistas.

Recientemente, los nombres de Laurence Prusak, Thomas Davenport y Don Cohen han estado asociados estrechamente con la difusión de la teoría relacionada con la gestión del conocimiento. En el libro *Conocimiento en*

³ Sullivan, Patrick. *Value-driven Intellectual Capital; How to convert Intangible Corporate Assets into Market Value*. Año 2000.

*acción*⁴, los autores destacan ejemplos sobre empresas que han incorporado gestores y directores de capital intelectual, como medio para recuperar sus recursos de conocimiento.

A partir de ahí se desprenden historias como la de la empresa sueca Hoffmann-LaRoche, la cual reformuló el proceso de solicitudes de medicamentos nuevos a través de una iniciativa de gestión de conocimiento entre 1993 y 1994. Gracias a este avance, la organización logró ahorrar hasta un millón de dólares diarios.

En 1995 Hewlett-Packard logró reducir el costo por llamada de asistencia técnica de sus clientes en 50%, debido a la puesta en práctica de una herramienta de gestión de conocimiento llamada “reflexión basada en casos”. El objetivo de esta estrategia era capturar el conocimiento producido por la asistencia técnica y ponerlo a disposición de su personal en todo el mundo.

A su vez, en 1996 varios equipos de cirujanos cardiovasculares de Nueva Inglaterra, Estados Unidos, intercambiaron ideas y perspectivas sobre las prácticas en las salas de operaciones. Se logró reducir en un 24% las muertes debido a la cirugía de desviación coronaria. Es decir, más personas sobrevivieron a la operación como resultado de este intercambio de información.

Puede decirse que la economía del siglo XXI está marcada por una intensidad informativa muy importante. De acuerdo con Thomas Stewart, la economía del conocimiento se fundamenta sobre tres pilares determinantes: “El primero es el conocimiento que proviene de lo que compramos, vendemos y hacemos. Se trata del factor de producción más importante. El segundo es una consecuencia del primero: los activos del conocimiento o

⁴ Davenport, Thomas y Laurence Prusak. *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Año 1998.

capital intelectual, los cuales son más importantes para las compañías que sus activos financieros y empresariales. Y finalmente, para prosperar en esta nueva economía y explotar estos nuevos y vitales activos, necesitamos nuevo vocabulario, nuevas técnicas de gerencia, nuevas tecnologías y nuevas estrategias. En estos tres pilares descansan las leyes y beneficios de la nueva economía”⁵.

¿Qué es la gestión del conocimiento y para qué sirve?

Cuando salió al mercado el libro *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben* de Larry Prusak y Thomas Davenport, los autores ofrecieron entrevistas a la prensa. En una de estas conversaciones, al preguntársele sobre cómo se hacía para prevenir el monopolio del conocimiento dentro de una compañía, Prusak dijo sin titubear: “Las mejores organizaciones del futuro serán aquellas en las cuales cada empleado genere, comparta y use el conocimiento, en lugar de reservárselo. Muchas empresas, particularmente en Estados Unidos, hacen del conocimiento la providencia de un grupo reducido. Aunque toma mucho tiempo producir un cambio en la cultura del conocimiento, las organizaciones deberían empezar ahora a inculcar la creencia de que el conocimiento es el trabajo de todos”.

A partir de esta premisa, se puede ilustrar el ejemplo de la sala de redacción de un periódico. Se supone que las distintas áreas informativas, como economía, política, cultura, espectáculos, deportes, sucesos y turismo, están integrados por un equipo de periodistas determinado. Cada grupo se especializa en aquello que, en periodismo, se conoce como fuente de información. Entonces, un periodista de política tendrá en la Presidencia de la República su espacio diario de trabajo, así como el de cultura hará lo propio en los museos y galerías.

⁵ Stewart, Thomas. *The wealth of knowledge. Intellectual capital and twenty-first century organization*. Año 2001.

¿Qué ocurre cuando un periodista de espectáculos, por ejemplo, se entera en exclusiva de un escándalo sentimental entre una artista de televisión y un militar de alto rango y requiere con urgencia un contacto en la fuente relacionada con las fuerzas armadas para escribir la historia? ¿Qué pasa si, celoso como el guardián de una bóveda, el redactor de esta fuente de información se niega a suministrarle los datos requeridos? La noticia aparecerá publicada a medias y no tendrá el impacto que se merece.

En otro caso, supongamos que la familia de un jugador de béisbol de las grandes ligas se ve involucrada en un siniestro y la información, lejos de estar relacionada con el mundo deportivo, pasa a ser parte de la página de sucesos. Entonces, el reportero encargado de esta fuente se acerca a la sección de deportes para solicitar datos útiles que sirvan para completar el perfil de la estrella del bate. Sus compañeros le ofrecen su apoyo y, al día siguiente, la noticia se presenta mucho más completa que la del diario de la competencia.

Esta serie de historias pueden recrear cómo funciona la transferencia del conocimiento en una organización. Es decir, mientras mejor fluye entre las personas que la integran, mucho más efectivos serán los resultados de sus esfuerzos. Se sabe que el capital humano es un elemento vital para el desarrollo exitoso de las empresas y que, a su vez, es un factor determinante para la generación de ventajas competitivas. No en vano, Konosuke Matsushita, fundador de Matsushita Electric, afirmaba que ahora “los negocios son tan complejos y difíciles; la supervivencia de las empresas es tan peligrosa en un ambiente cada vez más impredecible, competitivo y rayando en el peligro, que la continuidad de su existencia depende de la movilización cotidiana de cada onza de inteligencia”⁶.

⁶ Davenport, Thomas y Laurence Prusak. *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Año 1998.

No se puede desperdiciar ni un ápice de ese activo invisible e intangible que es la inteligencia de cada individuo y el conocimiento, el cual, en términos corporativos, se define, de acuerdo con Prusak y Davenport, como: “Una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones, con frecuencia, no sólo queda arraigado en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales”⁷.

Como se mencionó anteriormente, los tiempos actuales distan mucho de la era industrial. De aquella época puede decirse que, si bien los buenos gerentes y administradores consideraban la experiencia de sus empleados como un factor relevante, es ahora cuando se ha tomado conciencia de que este reconocimiento, más que un hecho casual, debe ser un proceso de talante disciplinado y metodológico, si el objetivo es utilizar el conocimiento para diferenciarse en los mercados.

Vale comentar que en aquellos tiempos, no muy lejanos por cierto, los aspectos fundamentales del estudio corporativo estaban basados en los recursos que ingresaban a las empresas, los productos que podían ser manufacturados y los mercados en los cuales podían insertarse. La nueva tendencia, es decir, el llamado *boom* del conocimiento, centra su atención en aquello que subyace en las “maneras de hacer las cosas” y en cómo tales prácticas se traducen en productos y servicios. “En una economía global y competitiva, las organizaciones pueden tener éxito produciendo algo nuevo o, simplemente, creando bienes y servicios menos costosos que los de su competencia. En ambos casos, el conocimiento es un ingrediente importante al ser la primera fuente de innovación y un elemento ligado a

⁷ Ibidem.

la eficiencia de la producción”, afirma Don Cohen, consultor de Hartwell Associates Inc. y autor, junto a Larry Prusak, del libro *En buena compañía. Cómo el capital social hace que una organización funcione*.

Pueden caber, entonces, interrogantes como: ¿Qué está detrás del *blue jean* que usamos? ¿Cuál es el proceso de producción de una tableta para el dolor de cabeza? ¿Cómo un avión logra cumplir rutinariamente vuelos transoceánicos? La respuesta a estas dudas no sólo radica en mezclas de materiales físicos ni en avances tecnológicos, sino también en una serie de datos, informaciones y conocimientos adquiridos durante años de trabajo por sus fabricantes.

¿Gestión del conocimiento o capital intelectual?

Dentro de este contexto, en el cual la ambigüedad de términos puede producir confusión, es pertinente resaltar la diferenciación entre la gestión del conocimiento y capital intelectual. De acuerdo con Stewart, el capital intelectual es “material intelectual –conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia– que se puede aprovechar para crear riqueza. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente”

Por su parte, según Juan Carrión Maroto, articulista del portal web Gestión del conocimiento.com, la gestión del conocimiento es un “conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo”⁸.

En definitiva, se puede concluir que la gestión del conocimiento es el pilar para la generación de capital intelectual.

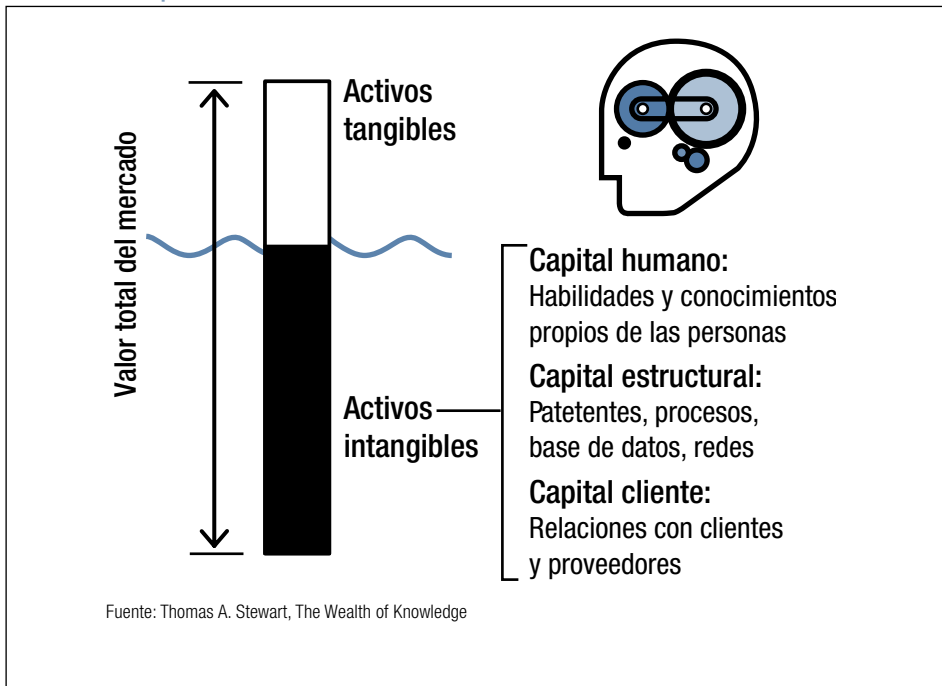
Tal y como Thomas Stewart explica en su libro *La riqueza del conocimiento. Capital intelectual y la organización del siglo XXI*: “El capital intelectual es el conocimiento que transforma los materiales crudos y los hace más valiosos. Por ejemplo, el conocimiento de la fórmula para hacer la Coca-Cola

⁸ Información tomada del portal Gestión del Conocimiento.com (www.gestiondelconocimiento.com). Tomado en octubre de 2004.

es un activo intelectual que convierte algunas medidas de agua, azúcar, dióxido de carbono y sabor artificial –equivalente, en precio, a unos pocos centavos–, en un producto por el cual el consumidor está dispuesto a pagar un dólar o más”. Tenemos entonces que sólo después de conocer la manera en que el activo de conocimiento transforma los materiales en bienes y servicios valiosos, es posible visualizar cómo el capital intelectual funciona.

En este sentido, Stewart asegura que el activo de conocimiento de una compañía es la suma de su talento, generado principalmente por su capital humano; de las metodologías, *software* y documentos que integran su capital estructural; y de su relación con los clientes. Si bien es cierto que las empresas cuentan con estos tres elementos, algunas hacen hincapié en unos más que en otros.

Modelo de Capital intelectual



El motor de la eficiencia y la innovación

Cada vez que un baterista de rock golpea contundentemente uno de los platillos marca Zildjian de su batería, hace evidente una ventaja competitiva en el universo de los instrumentos musicales. No es simplemente el hecho de que, a través del uso de estos platos, los músicos logren generar los sonidos deseados, sino que el producto es uno de los pocos en el mundo cuya fabricación se mantiene en secreto.

Esto responde al juego de mezclas químicas y aleaciones cuya autoría se debe a la familia originaria y todavía no ha salido a la luz pública. Sin embargo, este es un caso poco común en la actualidad, pues los avances tecnológicos se difunden tan rápida y eficazmente que es reducido el número de empresas capaces de conservar la exclusividad de las recetas para la producción de sus bienes y servicios por mucho tiempo.

A eso se refiere Allan Webber cuando habla del fenómeno conocido como la “ventaja tecnológica de la autocancelación”⁹, es decir, que un producto de características tecnológicamente innovadoras –colocado en el mercado por una organización determinada–, no tardará mucho en convertirse en un requisito indispensable para la mayoría de las empresas del ramo y, por tanto, en una ventaja autocancelada.

He aquí un ejemplo: un banco comienza a ofrecer un servicio completo a sus clientes por Internet. En un primer momento, la institución acapará el interés de los ahorristas y generará mensajes visibles de diferenciación. Pero pronto los demás se verán en la necesidad de desarrollar una plataforma tecnológica que haga posible las transacciones electrónicas. De manera que quien no se ponga a la par del resto, quedará fuera del mercado.

⁹ Davenport, Thomas y Laurence Prusak. *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Año 1998.

Así pues, si la tecnología no puede ser la única bandera de la competitividad, hay que recurrir a la ventaja competitiva sustentable que surge del conocimiento. Al contrario de los activos materiales, que disminuyen a partir de su incorporación, los activos del conocimiento se incrementan, transfieren y regeneran en el tiempo. En el ejemplo de los bancos, es factible que si una de estas instituciones se encuentra inmersa en un proceso de gerencia de conocimiento, no se verá tan afectada y se deslizará hasta llegar a un nuevo escalafón de creatividad, calidad y eficacia.

“El conocimiento puede ser el motor de la eficiencia y la innovación tiene el potencial de ser la gran fuente de ventajas competitivas. Si haces algo que nadie ha hecho antes, tendrás una mayor demanda de clientes”, asegura Cohen. Y si además de ese proceso innovador, se mantiene simultáneamente un manejo acertado de los activos del conocimiento, los beneficios serán aun mayores.

Atributos del conocimiento

De acuerdo con los autores Andreu y Sieber, las cualidades del conocimiento son las siguientes:

- El conocimiento es personal, pues se origina y reside en las personas, quienes lo asimilan como resultado de su propia experiencia y lo añaden a su acervo personal, estructurándolo en un conjunto organizado.
- Su utilización, que no se consume como los demás bienes físicos, permite comprender los fenómenos que las personas perciben y también analizarlos y juzgar su conveniencia.
- Sirve de guía para orientar a las personas, en el sentido en que les ayuda a decidir qué hacer en determinadas situaciones ¹⁰.

Al mismo tiempo, Prusak señala que el conocimiento ha emergido como una alternativa ante la evolución de la economía global. “Esto ha ocurrido por tres razones principales: la primera de ellas es la ubicuidad y el bajo

¹⁰ Información tomada del portal Gestión del Conocimiento.com (www.gestiondelconocimiento.com). Tomado en octubre de 2004.

precio de las tecnologías de información. La segunda es la creciente complejidad de la división global del trabajo, pues, con la integración de China e India en la economía mundial, estas naciones se han ocupado de actividades que llevaban a cabo países con estas capacidades, dejando las actividades más intensivas en conocimiento a otras economías. Y la tercera es la comprensión y difusión de la actividad científica y tecnológica”, advierte.

Pero, ¿cómo se pueden usar estos recursos del conocimiento para incrementar la competitividad? Se pueden, por ejemplo, aplicar programas que motiven a los empleados a estudiar las áreas más complejas de conocimiento dentro de la organización. Desde el punto de vista de las políticas públicas, Prusak apunta que es pertinente la implementación de incentivos como reducciones de impuestos y premios a la excelencia a las empresas en lo referente a este tipo de actividades.

Esta visión competitiva debe ser la premisa que estructure los ambientes de trabajo de las organizaciones a la hora de buscar el desarrollo de la gestión del conocimiento. Así como también deben serlo aquellos valores relacionados con la confianza y la reciprocidad entre los integrantes de la organización, quienes deben interrelacionarse en redes sociales cuyo objetivo sea la transferencia de la información. Un entramado que se conoce como capital social.

Bondades del capital social

Don Cohen y Larry Prusak definieron los siguientes beneficios del capital social en su libro *En buena compañía. Cómo el capital social hace que una organización funcione*:

- Ayuda a compartir mejor el conocimiento.
- Logra reducir los costos de transacción debido al alto nivel del espíritu de cooperación y confianza.
- Sirve para disminuir los costos operativos asociados a los cambios frecuentes de personal.
- Produce una mejor coherencia de acción gracias a la estabilidad organizacional.

“Este tejido de relaciones personales está caracterizado por el compañerismo y por aquello que los sociólogos llaman ‘reciprocidad generalizada’, es decir, no es la sentencia obligatoria de que ‘haré algo por ti, sólo si tú después haces algo por mí’. En lugar de esto, se trata de internalizar el hecho de que todos tenemos buena voluntad y que si hago algo por ti ahora, quizás tú me podrás ayudar luego”, afirma Cohen.

En esencia, el capital social termina siendo una condición determinante para la transferencia del conocimiento de un lugar a otro, pues éste viaja sobre los caminos de las relaciones sociales preexistentes. Y, sólo si estos vínculos están fortalecidos a través de la confianza y la comprensión, los intentos de transmitir el conocimiento tendrán buenos resultados. En definitiva, se puede decir que el conocimiento es un creador y motivador de capital social.

Un mercado, pero de sabiduría

En cualquier mercado que se respete, bien sea de frutas y vegetales, artesanías o acciones de empresas, es posible encontrar elementos comunes. Por ejemplo, siempre habrá, además de vendedores y compradores, un bien por el cual se cancelará un precio.

Sin la necesidad de acudir a elucubraciones, se puede decir que, en el caso del conocimiento, la figura del mercado no es descabellada. Se sabe, entonces, que hay un comprador, cuya tarea es conseguir una información determinada; un vendedor, que maneja el contenido codiciado, y algunos intermediarios, quienes, cual si fueran corredores de bolsa, realizan las conexiones entre el proceso de compra y venta.

“El mercado del conocimiento, como cualquier otro, es un sistema en el cual los participantes intercambian una unidad escasa con un valor actual

o de futuro. Ahí, las transacciones se producen porque todos sus integrantes creen que se beneficiarán con estas operaciones en determinadas maneras, pues además esperan que el conocimiento sea el factor que los ayudará a tener éxito en sus trabajos”, aseveran Prusak y Davenport¹¹.

Todo bien, material o intangible, tiene su precio. En el mercado del conocimiento, el valor estará determinado por la naturaleza de la transacción. Si la negociación se lleva a cabo entre la empresa y otros agentes externos, como consultores, abogados o técnicos especializados, el pago será, seguramente, en dinero efectivo. Sin embargo, cuando hablamos de una negociación de conocimiento dentro de una organización, el sistema se hace más complicado, pues allí son otros los códigos del intercambio.

Tomemos el caso hipotético de una empresa de comunicaciones corporativas llamada Visión Integral. José Delgado, un ejecutivo con amplia experiencia en el manejo de las cuentas de prestigiosas empresas, recibe a través de su secretaria un mensaje de Pedro Alfonzo, un joven profesional que acaba de ingresar en la compañía. A Alfonzo se le ha encomendado organizar un evento para un importante banco, cliente de la agencia, y necesita conocer los detalles de la relación que ha tenido Visión Integral con la institución bancaria en el transcurso del tiempo. Por tal motivo, solicita el apoyo de Delgado, quien ya tiene una comprobada trayectoria en el manejo de este tipo de cuentas.

En ese instante, surge un dilema para Delgado, ya que se encuentra inmerso en la creación de una estrategia comunicacional para otro cliente y dedicarle un momento a Alfonzo implicaría una inversión de tiempo significativa. ¿Si lo ayuda, qué obtendría a cambio? ¿Aumentaría su fama entre

¹¹ Davenport, Thomas y Laurence Prusak. *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Año 1998.

los nuevos ejecutivos y por tanto crecería su reputación en la empresa? ¿Perdería una hora valiosa de su apretada agenda sin ganar nada?

Tal ejemplo bien pudiera ilustrar el precio que tiene la transferencia del conocimiento. En este contexto, los autores Prusak y Davenport destacan tres factores al hablar de pagos en el mercado del conocimiento. Se trata de reciprocidad, reputación y altruismo.

Veamos, pues, su aplicación en nuestra historia ficticia. En el primer caso, se puede decir que los vendedores dedicarán tiempo y esfuerzos para compartir su conocimiento, sólo si se presume que los compradores serán vendedores voluntarios en el momento en que se encuentren buscando conocimiento. Es decir, si Delgado supone que Alfonso le será de utilidad en un futuro, no tendrá ningún problema en ayudarlo.

Por su parte, la reputación está referida al hecho de que un vendedor anhela el reconocimiento de sus colegas y busca ser visto como una fuente de conocimiento, tal como sucedería con Delgado en el caso en que suministrara la ayuda requerida por Alfonso.

Finalmente, se encuentra el altruismo o la ayuda desinteresada. "Es posible que una persona que comparte conocimiento sea una buena persona que quiera ayudar, así obtenga nada más que 'un gracias' a cambio. Puede estar tan orgulloso de su conocimiento que es feliz al compartirlo, siempre que tenga la oportunidad de hacerlo"¹².

Este tipo de negociaciones puede estar demarcado por las llamadas señales de mercado de conocimiento, las cuales operan como indicadores sobre dónde se encuentra este valioso recurso. Tales señas se dividen en formales

¹² Ibidem.

e informales. Las primeras son las más evidentes, las que indican el camino del instinto natural. En otras palabras, si se necesita alguna información sobre proyectos, no queda más que hablar con el jefe de esos planes.

Sin embargo, la vía formal no suele ser siempre la más efectiva. Es entonces cuando se habla de redes informales, que se fundamentan en el contacto entre personas que se preguntan entre sí “quién sabe cómo se hacen las cosas”. La tendencia es a buscar a alguien de confianza, para encontrar el conocimiento de la manera menos traumática. “Suenan muy parecido al chisme y lo es. La mayoría de los chismes empresariales son una forma de transferencia de conocimiento sobre procesos internos. Tal como ha indicado el ilustre experto en organizaciones James March, los chismes en el trabajo –con frecuencia considerados como tiempo desperdiciado– son la manera en que se actualiza la red de conocimiento de la empresa”¹³.

La lógica de la transferencia

“La regla más importante de la transferencia del conocimiento es que no hay un método o estrategia que se ajuste a todas las situaciones. Para ser efectivos, los gerentes del conocimiento deben entender que es necesario adaptar los procedimientos a las condiciones particulares de su organización o grupo”, explica Alvin Jacobson, consultor de Hartwell Associates Inc.

Sin embargo, pueden nombrarse algunos principios que coinciden en la mayoría de las situaciones y que pueden dar forma a una estrategia exitosa para el trabajo del conocimiento. De acuerdo con el especialista, pueden identificarse cinco pautas para el desarrollo de este proceso:

1 Hay que trabajar sobre la base de relaciones de confianza y comunicación preexistentes para desarrollar caminos de transferencia de conocimiento.

¹³ Ibidem.

2 Es necesario diseñar múltiples conexiones y métodos de transferencia (conversaciones persona a persona, e-mail, páginas web, reuniones, conferencias y clases), para que la información pueda ser comunicada de distintas maneras. En este sentido, el análisis de redes sociales es una herramienta que ayuda a identificar esas conexiones y sugiere formas para fortalecerlas.

3 Es importante comunicar abiertamente todo lo que sucede en el interior de una organización para generar confianza y una cultura de apertura.

4 Se debe prestar tanta atención a establecer vínculos entre la gente, como a recopilar información.

5 Deben crearse vías para medir el éxito de la gestión del conocimiento, de manera que se pueda justificar la inversión realizada

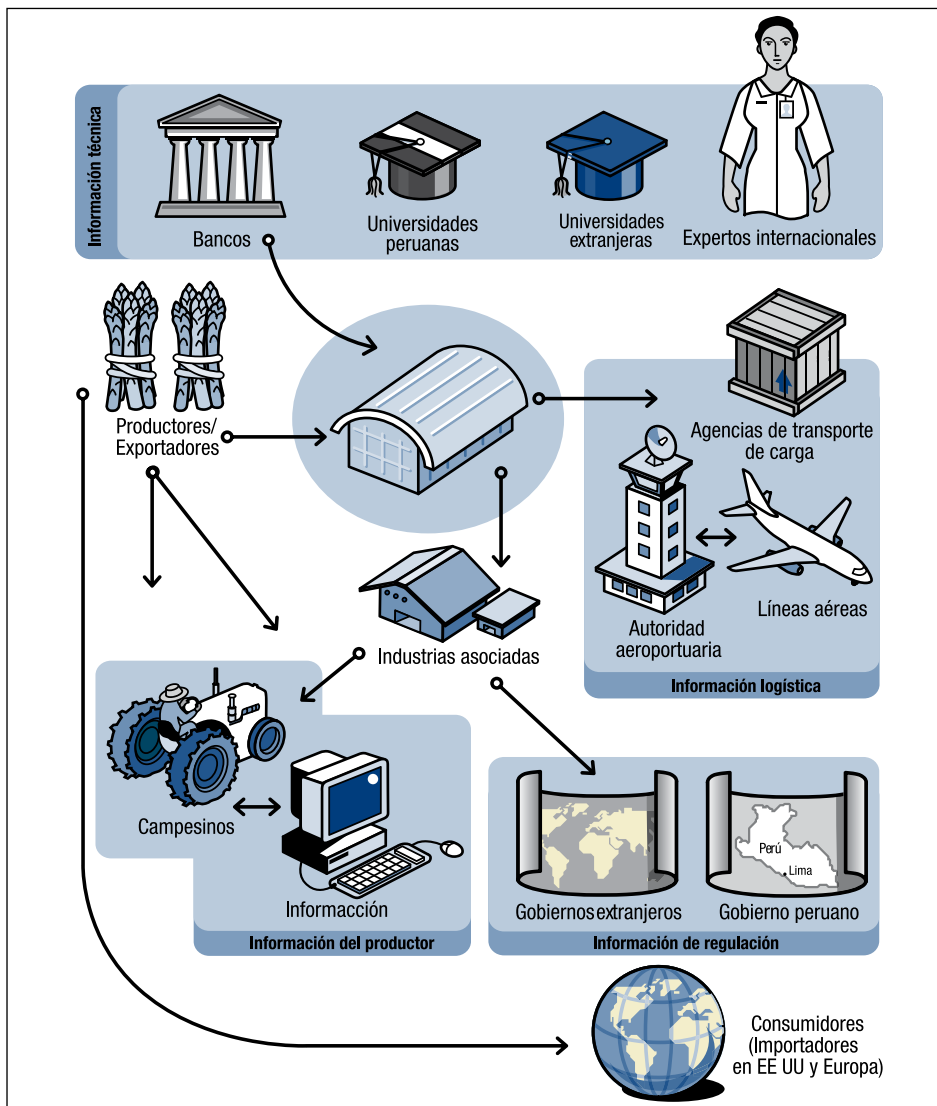
Un cluster bien informado

No obstante, al momento de tratar el tema de los *clusters* o aglomeraciones de empresas, la transferencia adquiere otra dirección. Hay que pensar, por ejemplo, que si ya es difícil convencer a integrantes de una misma organización para que compartan libremente su conocimiento, cuán ardua será la labor de promoción de este proceso en el seno de un conjunto de compañías. El temor, la aprehensión y la resistencia a revelar conocimientos que los diferencian de la competencia, son algunas de las principales piedras de tranca para la gestión en este tipo de ambientes.

“La conexión entre geografía e innovación va más allá de los *clusters* que concentran regiones y países enteros –señala Elizabeth Reynolds en su texto *Una introducción a los clusters y el conocimiento*– (...) En el corazón de los sistemas de innovación, la investigación es la teoría básica de la división

del trabajo como vía para la evolución del conocimiento. Un grupo de firmas puede desarrollar conocimiento mucho mejor que cualquiera de ellas por su cuenta”.

Análisis de las redes sociales



De esta manera, la habilidad de la gente y las empresas –dentro de un mismo *cluster*– para aprender las unas de las otras y generar conocimiento está vinculada estrechamente con su capacidad de compartir un lenguaje y cultura en común. “Con frecuencia, son una o dos organizaciones las que buscan el conocimiento en primer lugar y, luego, lo transmiten a las demás –razona Larry Prusak. En Silicon Valley, por ejemplo, duran hasta dos meses para que se realice una transferencia de información”.

Pero en Latinoamérica, especialmente en la región andina, se suele decir que los empresarios presentan una notable carencia de confianza entre sí. Sin embargo, como acota Prusak, no es un sueño pensar que tal barrera pueda ser derribada. “Hay ejemplos en la literatura y en nuestra propia vida en los que la confianza se puede establecer sin traumas. La confianza es contagiosa. Cuando confías en otros, ellos tienden a confiar en ti. Si logras que un número de gente confíe entre sí, puedes promover niveles de confianza que pueden llegar a ser progresivos. No es fácil hacerlo, pero, sin duda, puede lograrse”.

II. Espárragos peruanos de talante cosmopolita

En el año 1952, el empresario Guillermo Ganoza Vargas viajó a Europa y regresó a su Perú natal con la idea de hacer de su país una tierra de cultivo para el espárrago. En su hacienda, ubicada en el valle de Moche, se atrevió a sembrar 20 hectáreas de la legumbre y así pasó cinco años cosechando y enviando el producto a Dinamarca. Su éxito se fue haciendo notar y, cerca de 1969, varios agricultores peruanos habían consagrado 3.500 hectáreas a la siembra del espárrago blanco, ideal para el procesamiento y enlatado.

Los 50 años que han transcurrido desde la visionaria iniciativa de Ganoza Vargas no han pasado en vano. Tanto en aquella época como en la actualidad, las bondades geográficas y climatológicas peruanas favorecen la siembra de este vegetal durante todo el año. A finales de la década de los 90, Perú se convirtió en el mayor exportador mundial de espárragos, siendo Estados Unidos y Europa sus mercados principales.

Hasta ese entonces, el envío del producto era una de las principales dificultades para los esparragueros pues, al tratarse de un bien perecedero, el espárrago debía conservar una temperatura que garantizara su frescura y calidad. Y tales atributos, y no su precio, serían al final los elementos

diferenciadores del espárrago peruano con respecto al de los demás exportadores –como México–, dado que Perú se encuentra más lejos geográficamente de los grandes mercados y este hecho incrementa los costos del producto final.

Esta serie de temas, problemas y obstáculos ocupaban la mente de un grupo de empresarios asociados con este producto. La premisa: había que preservar la “cadena de frío” desde el centro de producción, pasando por el aeropuerto, hasta llegar al destino final. Había que conseguir que, en ningún punto del camino, los espárragos estuvieran a más de 2 °C de temperatura y 98% de humedad.

La solución a este problema fue Frío Aéreo, una asociación civil formada por 10 productores y exportadores agrícolas, que tuvo como meta la creación de una gran cámara de refrigeración ubicada en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. Luego de superar trámites burocráticos y resistencias individuales para compartir el conocimiento y los objetivos, empezó a funcionar en 1998. Este moderno terminal de almacenamiento llegaría a manejar buena parte de la producción de espárragos del Perú que sería luego distribuida al mundo.

“Construimos una casa de cristal para que todos pudieran observar lo que sucedía al interior”, dice Álvaro Salas, primer gerente general de Frío Aéreo, en alusión a la honestidad, apertura y transparencia con que se llevan a cabo las actividades en la asociación. Aspectos que fueron cruciales para que la Corporación Andina de Fomento invitara en enero de 2004 a la firma de consultoría estadounidense Hartwell Associates Inc., con la finalidad de estudiar de qué manera los activos de conocimiento y el capital social potenciaron la competitividad de este *cluster* de espárragos.

Los consultores se reunieron con los principales actores, presenciaron procesos, evaluaron prácticas, prepararon un informe, pero, sobre todo, conocieron de primera mano la historia de Frío Aéreo. “En sus primeros cinco años de trabajo –asegura Don Cohen, uno de los consultores, en su texto *Frío Aéreo: Shared action, shared knowledge, shared rewards*–, esta labor cooperativa ha generado un incremento dramático de la calidad de los productos, gracias a un ambiente controlado y la transmisión extensiva del conocimiento y de las mejores prácticas”.

Cronología de una legumbre

1952	Se inicia el cultivo del espárrago en Perú.
1969	Se contabilizan 3.500 hectáreas dedicadas a la producción del espárrago blanco.
1979	El área de siembra crece a 7.000 hectáreas en los departamentos de Piura, Lambayeque, La Libertad, Ancash, Lima, Ica y Arequipa. El principal cliente es Dinamarca.
1985	La Asociación de Agricultores de Ica consigue el apoyo financiero de la Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos, con el objetivo de ayudar al resurgimiento de la agricultura. Este acercamiento condujo a estudios y recorridos de expertos peruanos a través de universidades y estaciones experimentales en Estados Unidos, así como la visita a Perú de un catedrático de la Universidad de California. Los resultados de estas jornadas ubicaban al espárrago verde como una de las mejores legumbres para cosechar en la zona, lo cual produjo un interés desbordado en los agricultores de otras regiones.
1999	Son 24.000 las hectáreas destinadas a la siembra de espárragos, con una inversión de 120 millones de dólares para preparación de las tierras, 21 millones de dólares para equipos de riego y un estimado de 40 millones de dólares para plantas empacadoras y congeladoras.
2000	Perú exporta 50.000 toneladas de espárragos por transporte aéreo.

Cohen afirma, además, que tan sólo el hecho de compartir información clara puede ser un factor muy útil para construir confianza. “Los logros de este proyecto hacen que la labor en conjunto sea vista como obvia, pero

a pesar de que algunos de esos beneficios fueron vislumbrados por los promotores, muchos involucrados dudaban del éxito de la organización. Algunos pensaban que la cooperación entre competidores no era posible y que las autoridades aeroportuarias jamás permitirían la construcción de tales instalaciones”, relata el especialista.

Pero, la historia se dio. Y, si bien en un comienzo los líderes del proyecto se inspiraron en la historia de Cebeco, una cooperativa de granjeros holandeses que demostró la efectividad de la fórmula sembrador/exportador, en la actualidad son ellos los modelos para emprendedores en Perú.

El proceso del voto de confianza

Los orígenes de Frío Aéreo se encuentran a mediados de los 90, cuando, estando al tanto de que el eslabón más débil en la conservación de la cadena de frío era el aeropuerto que servía a Lima, los empresarios comenzaron a buscar alternativas. La Asociación de Exportadores de Perú (Adex) se dio cuenta, además, del éxito de otras experiencias latinoamericanas, relacionadas con flores en Ecuador y café en Colombia, por ejemplo.

De esta forma, se inició la promoción entre los exportadores del proyecto de construir una cámara de refrigeración en el aeropuerto. Tal iniciativa planteaba un reto inédito: unir voluntades, contactos, habilidades y conocimientos de competidores naturales con una meta en conjunto. Individualmente ninguno tendría las posibilidades de acceder al espacio requerido para la implementación del terminal de refrigeración por lo que el esfuerzo grupal era ineludible.

“Era imposible pensar que a cada empresa exportadora de Perú le otorgarían un permiso para asentar sus instalaciones en el aeropuerto, por razones de seguridad. Además, era un pensamiento totalmente anti-económico y anti-

necesario –explica Jorge Checa, presidente de Frío Aéreo y vicepresidente de Agrícola Athos–. Como toda nueva idea, nuestro proyecto se enfrentó a un proceso en tres etapas: primero, la gente se rió de la iniciativa; después, generó resistencias y debates, hasta que, finalmente, fue aceptada”.

Durante la primera fase de ese proceso, los promotores se vieron carentes de apoyo y decidieron proponerle a una línea aérea la creación del espacio de frío. La negociación no prosperó y los exportadores no tuvieron otra alternativa que continuar las conversaciones, hasta que una llamada del presidente de Adex al Ministro de Agricultura de Perú sirvió como lubricante para echar a andar el motor del proyecto.

El ministro habló con la autoridad aeroportuaria y, pronto, la idea comenzaba a tomar fuerza a partir del permiso para que el grupo de exportadores de espárragos construyera un almacén de refrigeración en la rampa del aeropuerto. De pronto se logró el consenso y diez de los principales productores-exportadores del momento acordaron proveer el capital y los avales necesarios para una obra superior a un millón de dólares de inversión.

“En estos últimos seis años, hemos tenido un crecimiento en las exportaciones no menor a 300% ó 400%. El primer año, crecimos 100%, el siguiente 40% y no menos de 20% ó 25% anualmente desde entonces. Y esto no hubiera sido posible si no existiera Frío Aéreo. Además, hemos visto cómo la calidad promedio del producto de exportación ha mejorado. Se ha roto un hito en el transporte aéreo, es decir, en todos los aeropuertos del mundo se solicita la carga generalmente con tres o cuatro horas de anticipación al arribo de la nave. En el caso de Frío Aéreo, esta carga se ha logrado hacer en una hora”, certifica Checa.

La historia, tan cinematográfica como inspiradora, ha demostrado que la

perseverancia debe ser un aliado de las buenas ideas. “Demuestra, también, la importancia de las conexiones sociales y profesionales –añade Cohen–. Sin la presencia de Adex y su cercanía con el Ministerio de Agricultura, así como la proximidad de éste con la autoridad aeroportuaria, el permiso para la edificación de las instalaciones nunca habría sido otorgado. Finalmente, la relativa rapidez con que se unieron los diez socios (luego de años de ningún progreso en la relación) enseña la dinámica del *tipping point*. Este concepto, tomado de la epidemiología, sugiere que el movimiento hacia la innovación no suele ser una progresión gradual, sino un gran avance repentino que se da cuando el predominio de las barreras al cambio empieza a ceder ante la preponderancia de las fuerzas a su favor”.

El juego del conocimiento

Antes de que los expertos de Hartwell Associates Inc. viajaran a Perú, ya la CAF venía trabajando con el *cluster* de espárragos en un estudio sobre la logística en conjunto con la Universidad Politécnica de Valencia. La idea era realizar un análisis sobre su cadena de transporte desde el campo, pasando por el aeropuerto, hasta llegar a su destino final. “Conocí Frío Aéreo cuando estábamos planeando ese trabajo –dice Marcela Benavides, ejecutiva del Programa de Apoyo a la Competitividad de la CAF–. Pude ver, entonces, cómo se daban aquellas sinergias, teniendo por ejemplo un centro que los congregara a todos, donde se compartiera la información asociativa, o con la compra insumos en conjunto y las economías de escala. Era interesante ver lo que podían lograr con todo eso. Llevaban estadísticas no sólo de los propios agricultores, sino de las empresas que les prestaban servicios, como las líneas aéreas”.

De acuerdo con Benavides, la experiencia sirvió para hacer que el *cluster* internalizara uno o dos conceptos (manejo del conocimiento y capital social) que ya venían utilizando desde hacía mucho tiempo. Después, se decidió

hacer el trabajo con los especialistas y Frío Aéreo fue sugerido y escogido para el análisis.

Así pues, los especialistas estuvieron todo el mes de enero de 2004 en Perú con el objetivo de demostrar que la gestión del conocimiento tenía una notable cuota en las ventajas competitivas del *cluster* de los espárragos. Don Cohen explica en su texto, por ejemplo, cuán importante son el liderazgo, las habilidades, la paciencia y la flexibilidad para crear cooperación entre las partes de la organización. “El largo proceso para construir relaciones de confianza y entendimiento mutuo está en el corazón del éxito de la asociación”, comenta.

Destaca también la visión emprendedora. No es fácil propiciar el establecimiento de un régimen de transmisión de información y conocimientos entre un grupo de empresas competidoras. Más de uno de los integrantes se habrá sentido, seguramente, asfixiado por la idea de que le estaba obsequiando en bandeja de plata la fuente de su competitividad a la competencia. Sin embargo, desde un primer momento, se propició la transferencia de información como una manera de conseguir un bien en conjunto. “En Frío Aéreo, la transmisión de conocimiento ha sido buscada sistemáticamente. Lo que hace que esto funcione y que el proceso mejore, de manera paulatina, es la distribución regular y frecuente de información sobre la exportación de espárragos, como la calidad del producto, el cambio de temperatura durante la carga de la mercancía y el tiempo necesario. Estas estadísticas registran los efectos del proceso de conocimiento”, dice Cohen.

De la misma forma, es importante señalar que cada compañía socia de la organización recibe información sobre los productos recibidos en las instalaciones (diariamente), reportes sobre el volumen de espárragos expor-

tados a los principales mercados (tres veces a la semana), datos sobre la temperatura y calidad (dos veces al mes) e informes comparativos de todas las compañías en cuanto a calidad, velocidad y temperatura.

Cada socio recibe periódicamente un listado de las empresas agrupadas por mejor desempeño. En la lista aparece el nombre y el lugar de su empresa con respecto a las demás, las cuales se conservan anónimas, de manera que el receptor sepa dónde está ubicada su compañía sin necesidad de saber dónde están las otras. “Aunque los mismos exportadores tienden a mantenerse en los primeros lugares, los demás socios buscan (y encuentran) la manera de aprender los unos de los otros”, apunta Cohen.

“Si antes se consideraba lo que uno u otro exportaba como un secreto, hoy día se comparte libremente el contenido”, afirma Checa, quien asegura que la teoría desarrollada por Cohen y Hartwell Associates Inc. valida los procesos que ellos, en Frío Aéreo, han estado llevando a cabo. “Para nosotros el concepto de capital social fue algo totalmente novedoso, el cual nos permitió descubrir toda un área de conocimiento especializado y nuevas ideas para desarrollar en el futuro. La experiencia en sí es valiosa porque nos obliga a revisar aspectos que normalmente daríamos por descontado”.

En este sentido, cuentan con casos para valorar como el de María Eugenia, una empleada de la empresa de transporte Panalpina, quien trabajaba anteriormente en una de las compañías exportadoras de productos perecederos. De esta manera, es de esperarse que lleve sus conocimientos y experiencia a su nueva empleadora y, así, Panalpina desarrolle servicios nuevos para los exportadores.

Al final, la metáfora de Álvaro Salas (“la casa de cristal”) termina brillando pues, como nadie se esconde, no hay nada que esconder: a todos los em-

pleados se les informa constantemente sobre los nuevos planes y actividades. Semanalmente, los gerentes se reúnen con sus subalternos para estudiar los problemas de la semana pasada y analizar cómo debe enfrentarse el trabajo de la próxima. En tales reuniones, los trabajadores son estimulados para que hagan sus planteamientos a viva voz y aporten soluciones a conflictos. Es decir, se busca establecer relaciones basadas en la cercanía y no en la distancia. “Esta apertura en la manera de trabajar de Frío Aéreo y la aceptación de nuevas ideas ayuda a construir capital social, el cual se manifiesta en confianza y compromiso, valores que producen una mayor eficacia en la operación de la organización. Dichos logros incentivan, por su parte, una transferencia de conocimiento aún mayor”, remata Cohen.

III. Cosméticos colombianos con fragancia exportadora

Difícilmente una visita fugaz al supermercado podrá excluir, dentro de la lista de necesidades, a ciertos productos que integran la canasta básica: leche, queso, cereal, jugos y pollo, por ejemplo. Pero, si quien realiza la compra pertenece al género femenino, sus prioridades, por lo general, tendrán especial interés en la adquisición de la infalible crema antiarrugas, el champú de moda que anuncia la modelo en la televisión, y la hidratante para la piel.

Asunto o no de vanidad femenina, de ataques repentinos de belleza o de cuestiones de salud, el consumo de productos vinculados con los cosméticos concentra cifras significativas. En la actualidad, el segmento es considerado como la segunda gran rama industrial surgida del desarrollo del conocimiento bioquímico durante el último siglo. La Unión Europea, Japón y Estados Unidos se cuentan entre sus principales consumidores. Pero, sólo en el continente latinoamericano, por los menos 514 millones de personas han consumido en algún momento algún tipo de productos vinculados con este rubro.

Precisamente en esta región, Colombia repunta en los estudios económicos, toda vez que su mercado moviliza 700 millones de dólares anuales.

Quizá la cifra confirme la atención que tienen las mujeres de este país con respecto a los temas de estética. Sin embargo, aunque el gasto en productos de belleza es elevado (se estima que destinan entre el 20% y el 40% de su salario para la compra de maquillaje y perfumes), al compararlo con otras naciones vecinas se queda algo corto. Por ejemplo, las mujeres en Venezuela invierten en este sentido entre 40 y 60% del sueldo¹⁴.

Se trata pues, de un sector bien dinámico caracterizado por invertir anualmente grandes cantidades de dinero en el lanzamiento y en la promoción de nuevos productos, así como en la renovación de sus fórmulas químicas. En este entramado son muchos los actores que participan, entre ellos los laboratorios y productores de fármacos, las perfumerías, los supermercados y tiendas, los consorcios de productos de uso personal, consumidores y autoridades sanitarias.

Pero en el mundo de las fragancias y del maquillaje, Colombia ocupa un lugar especial desde hace ya algún tiempo. Según los entendidos, el sector contribuye con el 3,7% de la producción industrial del país, y se calcula que sólo durante 2003 participó en la generación de 3% del empleo¹⁵. Jaime Concha, director de la Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la Asociación Nacional de Industriales (ANDI), sale al paso con estas cifras, mientras condensa las razones por las cuales este negocio es tan rentable. Sencillamente, sus productos se han convertido en bienes básicos para el consumidor: “Así como para mí es imperdonable salir a la calle sin desodorante, para una mujer lo es salir sin polvo facial o rímel. Eso también forma parte de la salud mental de la persona”.

No obstante, la historia de esta industria se remonta a la década de los sesen-

¹⁴ Las cifras citadas son de la Casa Editorial El Tiempo S.A. 2004.

¹⁵ Información suministrada por la Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de Colombia

ta, cuando comenzó a desarrollarse gracias a la iniciativa del sector privado. Para ese entonces no había ningún tipo de política de Estado que apoyara sus operaciones y eran los rigores de la competencia los que impedían que los empresarios se comunicaran entre sí. De manera que fueron los problemas recurrentes referidos a la legislación sanitaria los que motivaron al empresariado a solicitar apoyo a la ANDI. Los esfuerzos se vieron materializados años más tarde en la creación de la Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de Colombia: ente encargado de desarrollar acciones, fortalecer y beneficiar las áreas industriales, de comercio y de servicios de este sector.

“Nos unimos para tratar de resolver problemas comunes, ya que por ejemplo las empresas transnacionales como Gillete y Colgate estaban padeciendo las consecuencias de las demoras de los registros sanitarios tanto como el Laboratorio El Pajarito que es una compañía pequeña. Este proceso se podía demorar en promedio entre uno y dos años y el tiempo en los cosméticos es mortal. Porque cuando yo coloco en el mercado una crema humectante, ya la competencia tiene preparada otra, pero con protector solar”, afirma Concha.

Cifras del desafío

- Para el año 1999, Colombia exportaba US\$ 46 millones en cosméticos, mientras que la facturación para el 2004 alcanzó US\$ 118 millones.
- La región andina es el principal mercado para sus exportaciones. Está integrado por Venezuela (31%), Ecuador (20%) y Perú (14%). México (8%), Guatemala (5%) y Chile (4%) también forman parte de esta torta. Estados Unidos y Brasil se perfilan como los próximos objetivos potenciales.
- Por lo menos 500.000 personas en Colombia generan ingresos por la venta de productos directos derivados de este sector. Se calcula que entre 120.000 y 150.000 peluqueros y estilistas se benefician de la venta y el consumo. Por tanto, el sector tiene un impacto social significativo.
- Genera el 5% del valor agregado producido por la industria.¹⁶

¹⁶ Estudio de la Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de Colombia 2004.

Ya entre los años 1998 y 1999, el gobierno inició una política de desarrollo de convenios de competitividad con algunos sectores de la economía nacional. Uno de los primeros en participar en esta iniciativa fue el gremio de cosméticos y productos de aseo. La Corporación Andina de Fomento entra en este escenario como el organismo que apoya el análisis de tales acuerdos, a través de un trabajo en conjunto con los empresarios¹⁷.

“Al analizar la relaciones entre el Estado y las empresas, los resultados eran poco visibles. Era necesario crear otro tipo de cooperación común, que consistía, entre otras cosas, en generar economías de escalas para lograr unir a los empresarios. Pero, para eso, era importante la transferencia de la información entre ellos y la construcción del capital social como fuente importante para el desarrollo de ventajas competitivas. Y este tema había que darlo a conocer”, afirma Andrés Langebaek, ex ejecutivo de Competitividad de la CAF.

Quizá hace unos años en Colombia era imposible pensar que el Gerente de Marca de Pantene podía sentarse a conversar con el ejecutivo que lleva las estrategias de mercadeo en Sedal. De allí que la CAF iniciara un proceso de entrevistas con los empresarios, el cual evolucionó hacia un análisis de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la industria. Sin embargo, había algo que era evidente e innegable en el ambiente, tanto como el aroma de los perfumes y el color de los jabones de tocador: durante estos años, la industria de cosméticos había demostrado una vocación exportadora importante con reconocidas cifras de crecimiento –labor que se traducía en una buena relación con el gobierno–, un liderazgo gremial destacado y una fuente generadora de ingresos para un variado segmento de la población nacional.

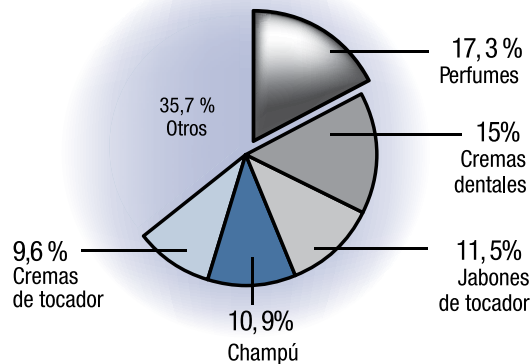
¹⁷ Ver en esta misma colección: Nuevas herramientas para la competitividad. Análisis de los Convenios de Competitividad Exportadora de Colombia.

Pero, ¿de qué productos estamos hablando, al referirnos al segmento de la industria de cosméticos y de aseo en la nación colombiana? La infografía que sigue a continuación nos ilustra los diferentes segmentos que integran este mercado.

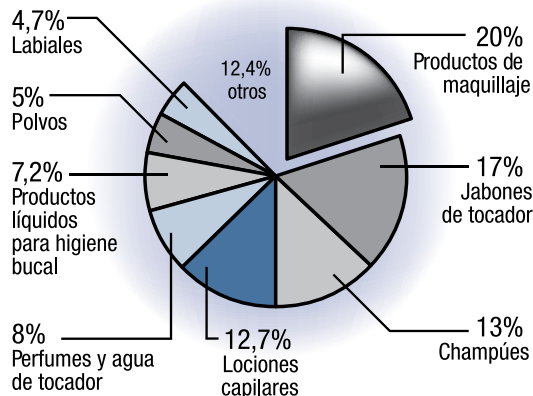
Productos líderes en exportación y mercado

Actualmente los rubros más importantes dentro del mercado nacional y líderes en el plano internacional de exportación son:

En el ámbito local



En territorios foráneos (exportaciones)



Fuente: Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de Colombia

Los gurús en territorio colombiano

En octubre de 2003, la CAF –a través del Programa de Apoyo a la Competitividad– decide llevar a Bogotá a uno de los expertos en gestión del conocimiento y el capital social para propiciar un encuentro entre los empresarios.

Alvin Jacobson, consultor de la firma norteamericana Hartwell Associates dirigió el taller con 30 representantes del sector privado y del gobierno, bajo la premisa de discutir y analizar las condiciones necesarias para fortalecer a esta industria y hacerla más productiva, a través de acciones en conjunto. La iniciativa fue patrocinada además por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) y la Asociación Colombiana de Ciencia y Tecnología Cosmética (Accytec).

“Nuestro objetivo aquí fue propiciar un foro inicial para comenzar a construir el capital social y la confianza como la clave para fortalecer una visión de trabajo compartido, similar al que se logró con la creación de Frío Aéreo en Perú. Hemos descubierto que es en la base de estos *clusters* donde se pueden concretar efectivas políticas de competitividad, que no solamente tienen que depender de las acciones del gobierno. La cosmética ha existido en Colombia por muchos años, pero sólo recientemente sus esfuerzos se han centrado en desarrollar una identificación como un amplio conglomerado”, expresa Jacobson, en su texto *Knowledge asset & social capital: exploring opportunities for increasing the effectiveness of PAC Projects*.

El primer encuentro sentó las bases para que los empresarios comenzaran a pensar en la posibilidad de diseñar proyectos comunes y empezó a generar un cierto clima de confianza mutua. Divididos en grupos de trabajo, se trató entonces de determinar, durante dos días, cuál era la visión de futuro de esta industria, cuáles eran los principales obstáculos y problemas

que impedían fortalecer esa percepción y qué oportunidades tenían para trabajar juntos y alcanzar resultados satisfactorios.

Así, pensar la cosmética natural como la ventaja que le puede permitir a Colombia lograr un redimensionamiento durante los próximos diez años, fue el consenso más significativo al que se llegó entre los participantes. A partir de allí, surgió un documento que impulsó al grupo a pensar en proyectos asociativos. “Para ese momento, la visión del equipo se sintetizó en esta frase: Colombia, la ventaja natural en cosméticos y productos de aseo. La tendencia hacia los elementos naturales ha tenido un crecimiento reciente de 20% y nosotros tenemos una biodiversidad que hay que aprovechar. Pero lo que necesitamos para eso es conocimiento e investigación. Ese es un tema clave en un sector como éste –opina Concha–. Tenemos el caso de una de las empresas que participó en el evento y en un estudio de inteligencia de mercado, cuyo dueño agarró su maleta de productos y llegó luego con un pedido de US\$ 600.000, que para su tamaño era bien importante”.

Los bemoles de la cosmética

Jacobson agrupó en un estudio los principales problemas de este sector y los obstáculos para alcanzar logros que percibían los empresarios. Los más importantes fueron:

- Bajo nivel de participación en las actividades de grupos.
- Falta de competitividad en costos, tanto en maquinarias especializadas como en aranceles para la importación de materia prima y bienes de capital
- Carencia de mecanismos de información oportuna.
- Alta dependencia de insumos importados.
- Barreras arancelarias para ingresar a otros mercados.
- Exceso de exigencias sanitarias para las plantas productoras de cosméticos y bienes de aseo.
- Visión de corto plazo de las pequeñas y medianas empresas.
- Ausencia de confianza mutua entre empresarios para generar alianzas estratégicas y productivas.

Otra de las necesidades que se fueron develando fue la de transmitir los temas centrales de esta iniciativa al resto de los productores del país y que no participaron en el taller. De allí surgió la necesidad de fortalecer la estructura empresarial de la cadena productiva, que vincula necesariamente a nuevos actores, tales como proveedores de materia prima, transporte, empaque, logística, distribución y mercadeo.

A pesar de que los consultores previamente estaban advertidos sobre el hecho de que la falta de confianza podía ser una de las grandes dificultades en el desarrollo de los *clusters* en Perú y en Colombia, Jacobson desempolvó otra realidad en el país. “Uno de nuestros mayores descubrimientos en este caso es que si tomas a un grupo de gente dispuesta y de buena voluntad y lo colocas en una situación donde puedan identificar un objetivo colectivo y discutir obstáculos y oportunidades, ubicándose dentro de una economía latinoamericana signada por las amenazas, se pueden derribar las resistencias e iniciar un proceso de transferencia de conocimiento”, aduce el experto.

Seguramente, cuando la ejecutiva o la ama de casa colombiana va al supermercado a comprar jabón para lavar la ropa delicada o a probar cuál detergente limpia mejor el piso de la casa, no se imagina los entretelones que hay tras esa fórmula química que produce cierto color, fragancia o textura.

Para Olga Patricia Roncancio, ejecutiva del Programa de Apoyo a la Competitividad de la CAF, ésta es sólo la primera semilla para la construcción del capital social en la cosmética nacional. El haber roto la resistencia entre los competidores para sentarse juntos fue, a su juicio, uno de los principales logros del taller. Adicionalmente, el hecho de tomar conciencia sobre la necesidad de un liderazgo profundo entre los sectores públicos y privados

y el tener la oportunidad de identificar los roles como integrantes de una red, constituyen los mayores aprendizajes de este primer encuentro.

“Creo que se interiorizó el trabajo que se estaba haciendo, así como el término de capital social entre los empresarios y sus implicaciones. Es la primera semilla para la instauración de una nueva manera de pensar y de hacer negocios en una red. Cuando estos beneficios se traducen en pesos, la motivación evidentemente puede ser aún mayor. Es una relación ganar-ganar que no es fácil, pero ya se inició”, revela Roncancio.

Si bien al concluir el taller la respuesta por parte de los empresarios no tuvo resultados inmediatos contundentes, surgieron una serie de reuniones, impulsadas por la CAF, entre los meses de enero y julio del año 2004. En una primera etapa tuvieron como objetivo estudiar cómo era un cluster exitoso de cosméticos en el mundo y generar una reflexión en torno a cuáles eran las características que tenía esta industria para apuntalarla como otro conglomerado triunfante en el ámbito internacional.

Las reuniones cara a cara lograron un consenso. Y en tres aspectos era prioritario comenzar a trabajar de forma intensa. El primero de ellos, era la creación de un acceso común a la información comercial y de mercado. El segundo, tenía que ver con un análisis de factibilidad para la construcción de un Centro de Desarrollo Tecnológico, donde los productores gocen de beneficios tales como la posibilidad de hacer pruebas de calidad y seguridad, estudios de mercado e, incluso, de capacitar a su personal.

Finalmente, diseñar un directorio público que agrupe a todos los eslabones de la cadena se vislumbró como otro de los temas ineludibles. Y es que una de las grandes carencias internas es el desconocimiento entre los integrantes del sector. Por ejemplo, no es extraño que el dueño de una empresa de

productos de higiene no conozca los servicios que presta un famoso fabricante de empaques que pueda serle útil.

La primera semilla del conocimiento

Luego de dos días de trabajo concienzudo con la firma estadounidense, Jacobson validó las entrevistas y los estudios producidos durante el evento, como un primer paso para el desarrollo de una visión y un entendimiento común entre los empresarios. La labor les sugirió a ellos iniciar un proceso de motivación para diseñar un proyecto e identificar las barreras que deben vencer en el corto y mediano plazo.

En un primer momento, el proyecto convocó sólo a seis empresas. Ya para el mes de octubre de 2004, 13 estaban integradas a la propuesta y ya la Accytec había sellado una alianza estratégica con la Universidad Nacional de Colombia.

Fueron todos estos actores los que iniciaron una reflexión sobre otros puntos álgidos que tienen que ver con el tema del desarrollo de canales de distribución en común con especial interés en los mercados externos. Asimismo, detectaron las prioridades relacionadas con la compra de insumos en forma asociativa y con el hecho de compartir experiencia e información para transmitirla a los medios de comunicación masiva. De igual forma, se acordó crear una página web para intercambiar ideas. Sin duda, era importante lograr reunir a un grupo mayor de empresarios para multiplicar tales vivencias.

“Se comenzaron a generar entre ellos herramientas de asociatividad, a pesar del recelo común que hay con el tema de la cooperación y de la transferencia de conocimiento, pues muchas veces los riesgos de las ideas son grandes –considera Langebaek–. Por eso en Colombia no hemos sido tan

ambiciosos y empezamos desde la mejora de elementos básicos del proceso productivo y la generación de confianza entre los empresarios. La innovación está muy vinculada con la creación de esa confianza”.

Jaime Concha asegura sin titubeos que la gestión de conocimiento ha sido un tema clave para el desarrollo del *cluster* de cosméticos. En este sentido, argumenta que los caprichos de la moda y el celo de la competencia, en cierta forma, dictan las pautas en este trabajo. Es entonces cuando el conocimiento surge como la herramienta que puede marcar la diferencia entre competidores.

Dentro de este contexto, el ejecutivo destaca la importancia de descubrir cuáles son los nichos donde cada productor puede ser más competitivo con miras a lograr una especialización. Adicionalmente, considera pertinente aprovechar las ventajas geográficas que tiene el país, con respecto a la región andina y a Estados Unidos, para centralizar el proceso de producción, distribución y logística de los productos.

“En principio el trabajo en conjunto choca, pero de allí se generan beneficios. Yo no me debo conformar con producir el mismo labial que hace la empresa de Estados Unidos porque me quedo muerto en el mercado. Pero si yo aprovecho la biodiversidad que tengo para darle al labial otras propiedades y si, además, contacto a quien hace un buen lápiz de cejas para lanzar juntos una línea, las posibilidades serían distintas. Ese tipo de oportunidades sólo la empezamos a ver a partir del trabajo en el taller”, puntualiza Concha.

Quizá sean las mujeres, amantes de la estética, e inclusive los propios ejecutivos y padres colombianos los que al final también agradezcan todos estos esfuerzos.

IV. Lecciones aprendidas

- La transferencia del conocimiento y el capital social son importantes fuentes de ventajas competitivas de los *clusters*.
- La confianza y la reciprocidad entre los integrantes de una organización constituyen las bases para la construcción del capital social.
- Con la finalidad de incentivar la transferencia del conocimiento, es fundamental la difusión de experiencias exitosas que demuestren cómo el trabajo en conjunto puede hacer más efectiva la labor de los *clusters*.
- Desde el punto de vista de las políticas públicas, es pertinente la implementación de incentivos a las empresas que promuevan la transferencia de conocimiento, tales como premios a la excelencia.
- El desarrollo de objetivos específicos, el fortalecimiento de una visión compartida y la persistencia son elementos claves para lograr proyectos exitosos.
- La unión de fuerzas y la identificación de papeles entre los sectores pú-

blicos y privados han sido determinantes en el desarrollo de este tipo de experiencias.

- A pesar de que la generación de beneficios financieros es la meta de cualquier organización, el mejoramiento de las perspectivas educativas de los trabajadores puede traducirse en el aumento de las riquezas económicas y sociales de un país o de una región.
- La gerencia del conocimiento puede mejorar la eficiencia y la calidad de los productos y servicios, así como apuntalar la innovación como fuente de ventajas competitivas. En ambos casos, la tecnología y la transferencia de la información sólo funcionan cuando el clima organizacional y cultural favorece la comunicación y la cooperación.
- Proyectos como Frío Aéreo en Perú demuestran que el hecho de tener una meta específica ejerce una motivación para el trabajo en equipo y derriba así el escepticismo y la falta de confianza y de consensos. Este elemento es primordial durante las primeras etapas de formación de los clusters y hoy se presenta como el gran reto de la industria de cosméticos en Colombia.