

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE INTERESADOS EN THE CLUSTER
COMPETITIVENESS GROUP

ANDRÉS F. CERDA NIETO

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MASTER EN ADMINISTRACION
DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Septiembre de 2014

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

Carlos Ramírez Montero
PROFESOR TUTOR

Oswaldo Martínez
LECTOR No.1

Fabio Muñoz
LECTOR No.2

Andrés Cerda Nieto
SUSTENTANTE

A mi esposa y mi hijo, motores de mi felicidad.

AGRADECIMIENTOS

En el desarrollo de este trabajo he contado con el apoyo de diferentes personas a las cuales debo hacer un reconocimiento público.

Para empezar, agradezco al equipo de Competitiveness por su interés en el desarrollo de esta investigación, así como la voluntad para aceptar la invitación para ser entrevistados y compartir parte de su conocimiento y experiencia. Dicho esto, mis más sinceros agradecimientos para Saskia, Inés, Claudia, Andrés, Álvaro y Ulises.

Asimismo, agradezco la disponibilidad y oportunidad con que el Profesor Carlos Ramírez revisó cada una de las palabras consignadas para realizar sugerencias y observaciones que, definitivamente, permitieron que mejorara la calidad de este documento.

Para terminar, destaco la comprensión y apoyo por parte de mi esposa, mi hijo y mi familia, quienes estuvieron siempre dispuestos a alentarme y colaborar para que pudiera cumplir con esta labor.

ÍNDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	v
ÍNDICE DE CUADROS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE ABREVIATURAS.....	viii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
1. INTRODUCCION	11
Antecedentes	11
Problemática	12
Justificación del problema	14
Objetivo general	15
Objetivos específicos	15
2. MARCO TEÓRICO	17
2.1. Marco institucional.....	17
2.2. Teoría de Administración de Proyectos.....	22
2.3. Otras teorías propias del tema de interés.....	31
3. MARCO METODOLOGICO	35
3.1. Fuentes de información	35
3.2. Métodos de Investigación.....	36
3.3. Herramientas.....	38
3.4. Supuestos y Restricciones.	39
3.5. Entregables	40
4. DESARROLLO.....	42
4.1. Metodología para el desarrollo de iniciativas cluster	42
4.2. Recopilación de técnicas y herramientas aplicables a la gestión de interesados en el desarrollo de iniciativas cluster	69
4.3. Propuesta de metodología para la gestión de interesados en IRCs....	82
4.4. Plan de gestión de la calidad para evaluar el proceso de cambio en los interesados de iniciativas cluster.....	83
4.5. Plan de gestión de las comunicaciones para el proceso de cambio en los interesados participantes en iniciativas cluster	93
CONCLUSIONES.....	100
RECOMENDACIONES	103
BIBLIOGRAFIA	104
ANEXOS	105
Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO	105
Anexo 2: EDT.....	109
Anexo 3: Cronograma	110
Anexo 4: Resumen individual de entrevistas.....	116
Anexo 5: Guía metodológica para la gestión de interesados en IRCs	124

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Valores organizacionales de Competitiveness	18
Cuadro 2 Grupos de procesos de la administración de proyectos	26
Cuadro 3 Áreas de conocimiento de la administración de proyectos	28
Cuadro 4 Procesos del área de gestión de los interesados	30
Cuadro 5 Fuentes de información utilizadas	35
Cuadro 6 Métodos de investigación empleados.....	37
Cuadro 7 Herramientas utilizadas	38
Cuadro 8 Supuestos y restricciones.....	39
Cuadro 9 Entregables del proyecto de investigación	40
Cuadro 10 Análisis de aplicación del proceso identificar los interesados en metodología para el desarrollo de iniciativas de refuerzo de la competitividad	60
Cuadro 11 Análisis de aplicación del proceso planificar la gestión de los interesados en metodología para el desarrollo de iniciativas de refuerzo de la competitividad	62
Cuadro 12 Análisis de aplicación del proceso gestionar la participación de los interesados en metodología para el desarrollo de iniciativas de refuerzo de la competitividad	64
Cuadro 13 Análisis de aplicación del proceso controlar la participación de los interesados en metodología para el desarrollo de IRCs.....	67
Cuadro 14 Matriz de comparación de respuestas obtenidas en entrevistas con consultores de Competitiveness.....	71
Cuadro 15 Resumen de hallazgos a partir de entrevistas con consultores de Competitiveness.....	81
Cuadro 16 Roles del equipo consultor en materia de gestión de calidad.....	89
Cuadro 17 Detalle de métricas de calidad.....	92
Cuadro 18 Elementos en un plan de la gestión de las comunicaciones para el proceso de cambio con interesados de una iniciativa cluster.....	94
Cuadro 19 Resumen de entrevista con Ulises Fernández	116
Cuadro 20 Resumen de entrevista con Inés Sagrario.....	117
Cuadro 21 Resumen de entrevista con Álvaro Díaz.....	119
Cuadro 22 Resumen de entrevista con Andrés Guimón	121
Cuadro 23 Resumen de entrevista con Claudia Da Cunha.....	122

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura organizacional de Competitiveness	20
Figura 2 Niveles típicos de costo y dotación de personal en una estructura genérica del ciclo de vida del proyecto (Fuente: PMI, 2013).....	25
Figura 3 Grupos de procesos de la administración de proyectos.....	27
Figura 4 Plan de trabajo de una IRC	31
Figura 5 Actividades posteriores a las fases de una IRC	33
Figura 6 Diagrama de primera fase para el desarrollo de iniciativas cluster	43
Figura 7 Diagrama de segunda fase para el desarrollo de iniciativas cluster.....	50
Figura 8 Diagrama de segunda fase para el desarrollo de iniciativas cluster.....	56
Figura 9 Grupos de interesados identificados en una IRC	75
Figura 10 Factores que hacen importante a un interesado en una IRC	76
Figura 11 Medición de participación de interesados según PMI en IRC	77
Figura 12 Apoyo en la planificación de la gestión de los interesados	77
Figura 13 Manejo de un interesado en contra del proyecto	78
Figura 14 Manejo de un interesado importante que no se vincula	79
Figura 15 Percepción del nivel de participación de un interesado.....	80
Figura 16 Medición de la gestión del cambio en una IRC	80

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

EDT: Estructura de Desglose del Trabajo

IRC: Iniciativa de Refuerzo de la Competitividad

MAP: Maestría en Administración de Proyectos

PFG: Proyecto Final de Grado

PMBOK: Project Management Body of Knowledge

PMI: Project Management Institute

TCCG: The Cluster Competitiveness Group (Competitiveness)

UAH: Universidad de Alcalá

UCI: Universidad para la Cooperación Internacional

RESUMEN EJECUTIVO

The Cluster Competitiveness Group es una firma consultora de origen catalán con más de 20 años de experiencia en el desarrollo de proyectos para el fortalecimiento de la competitividad de regiones en diferentes lugares del mundo. Entre otros servicios, Competitiveness ejecuta iniciativas cluster, las cuales son un tipo especial de proyectos adelantados para fortalecer la competitividad de las empresas e instituciones que hacen parte de un negocio, tomando como base los planteamientos teóricos del Profesor Michael Porter.

En los últimos años, muchos países en desarrollo han adelantado iniciativas cluster para fortalecer la competitividad de sus territorios, razón por la cual se pretende con este trabajo analizar y proponer mejoras a la metodología empleada por Competitiveness para la realización de este tipo de proyectos a partir de los más recientes postulados del Project Management Institute con relación a la gestión de interesados. Para desarrollar iniciativas como éstas, es necesario un análisis estratégico que permita identificar las mejores alternativas que tiene un cluster para competir en las actuales y futuras condiciones del mercado, así como un proceso de cambio con el que se espera lograr que las empresas que hacen parte de un negocio específico adopten una nueva estrategia más exitosa. Entre estos dos elementos, el proceso de cambio tiene una gran importancia, pues el éxito del proyecto depende principalmente de qué tan involucrados están los interesados del proyecto.

Para desarrollar iniciativas cluster existen diferentes modelos, uno de éstos es conocido como “Metodología para el desarrollo de Iniciativas de Refuerzo de la Competitividad (IRC)”, sobre la cual se centró este proyecto, con el objetivo principal de desarrollar una guía metodológica para la gestión de interesados que permita lograr un adecuado proceso de cambio en las empresas e instituciones participantes en iniciativas cluster. Para lograr este cometido, fue necesario cumplir con los siguientes objetivos específicos: describir los componentes de la metodología base empleada por Competitiveness para el desarrollo de IRCs, para identificar oportunidades de incorporar un plan de gestión de interesados como un nuevo componente en el desarrollo de este tipo de proyectos; identificar las herramientas, instrumentos y métodos de la metodología utilizada por Competitiveness que favorezcan la inclusión de un plan de gestión de interesados para propiciar los cambios necesarios en las empresas del cluster; elaborar una guía que oriente la inclusión de los elementos del plan de gestión de interesados en la metodología de Competitiveness para lograr una plena integración con el nuevo componente; establecer un plan de gestión de la calidad para evaluar el cumplimiento de la gestión del cambio de los participantes en iniciativas cluster; y elaborar un plan de gestión de las comunicaciones para facilitar el intercambio de información con los interesados participantes en iniciativas cluster.

En cuanto a la metodología empleada para el desarrollo de la investigación, se recurrió a un método inductivo-deductivo, mediante el cual, a partir de información

recolectada, de fuentes primarias y secundarias, fue posible analizar casos y situaciones particulares relacionadas con la temática para, finalmente, definir una serie de conclusiones y recomendaciones aplicables en la mayoría de casos en que se desarrollan iniciativas cluster bajo la metodología de Competitiveness.

El trabajo realizado incluyó, inicialmente, una descripción detallada de la metodología para el desarrollo de IRCs, así como un análisis de la manera en que esta guía se acercaba o alejaba de los lineamientos definidos en el PMBOK para la gestión de interesados. Una vez se conocieron las brechas entre la metodología de Competitiveness y el PMBOK, se procedió a realizar un total de cinco entrevistas con consultores de la compañía para conocer de qué manera, en la práctica, aplicaban técnicas y herramientas para la gestión de interesados que no estaban contempladas en la metodología de la empresa. A partir de esta información, fue posible diseñar una guía metodológica que explica la manera en que se deben aplicar los procesos de gestión de interesados del PMBOK en iniciativas cluster. Finalmente, como complemento de esta guía fueron detallados los lineamientos para la elaboración de planes de gestión de calidad y de las comunicaciones que apoyen el proceso de gestión del cambio en interesados participantes en las IRCs.

Entre las principales conclusiones de la investigación, se evidenció que existen diferencias entre la metodología para las iniciativas de refuerzo de la competitividad y los lineamientos del PMBOK para la gestión de interesados, las cuales se reflejan, principalmente, en aspectos como la no aplicación de análisis para conocer la posición de los interesados mediante el empleo de matrices, así como la no tenencia de un plan de gestión de los interesados y, por ende, el desarrollo de actividades con los interesados sin evaluar sistemáticamente cuál es la mejor manera de abordar a cada uno. Igualmente, se identificaron una serie de elementos aplicables a la gestión de interesados en IRCs, como la categorización de los interesados y los factores que llevan a que sean más importantes de acuerdo a sus niveles de influencia y de impacto, al igual que la manera más adecuada de realizar actividades que mejoren la gestión de interesados, como es la realización de reuniones para analizar los perfiles de los interesados de las iniciativas cluster.

Finalmente, las recomendaciones del trabajo se enfocaron en el hecho de que la guía metodológica producto de esta investigación es una propuesta que merece ser revisada y validada por parte del equipo de trabajo de Competitiveness para asegurar que se incluyan elementos claves que permitan gestionar mejor la participación de los interesados. Una vez haya sido validada esta guía propuesta, se sugiere integrarla armónicamente con la metodología existente, al igual que realizar actividades de socialización que permitan que esta nueva herramienta sea apropiada por los colaboradores de Competitiveness.

1. INTRODUCCION

Antecedentes

A partir de la publicación de “La Ventaja Competitiva de las Naciones”¹, por parte del profesor de Harvard Michael Porter en 1990, surge una serie de conclusiones, resultado de un juicioso estudio de cuatro años en diez naciones líderes en el mundo, que contradicen el entendimiento tradicional respecto a los factores que hacen a una compañía o a una economía más competitiva. Básicamente, Porter (1990) declara que “la prosperidad nacional es creada, mas no heredada” y que “la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria de innovar y de mejorar”, postulados que claramente van en contra de aquellos promulgados por la economía clásica en relación a la dependencia de la prosperidad nacional de variables como la disponibilidad de recursos naturales, de recursos humanos o el comportamiento de las tasas de interés y de cambio, entre otros.

Bajo este nuevo modelo, la competitividad de los países empieza a ser analizada enfocándose en las capacidades de innovación y de mejora de las compañías presentes en los diferentes *clusters* ubicados en un determinado territorio. Se entiende por cluster las concentraciones de empresas e instituciones que comparten relaciones de interdependencia en torno a un negocio o cadena de valor en común. A partir de la publicación del artículo de Porter, los *clusters* se convierten en una nueva unidad de análisis empleada por los países y las regiones para planificar el desarrollo de sus sectores económicos.

Con esta nueva mirada, los responsables de la planificación económica en el mundo empiezan a preocuparse por aspectos como qué tan dinámicos y retadores son los mercados en los cuales operan las sus compañías, pues la competitividad

¹ Porter, Michael E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review March-April 1990.

de una región dependerá de la capacidad que éstas tienen de reinventarse y competir en negocios más atractivos.

Es así como surge la figura de las iniciativas cluster como proyectos, adelantados generalmente como resultado de alianzas entre los sectores público y privado, con el propósito de promover el desarrollo económico de una región a partir del mejoramiento de la competitividad de los actores de uno o varios *clusters* o negocios.

Una gran diversidad de metodologías ha sido desarrollada para adelantar este tipo de proyectos, por parte de diferentes firmas consultoras en el mundo. The Cluster Competitiveness Group (Competitiveness) es una de éstas. De origen catalán, Competitiveness es una firma especializada en generar alianzas público-privadas para mejorar la competitividad de las empresas, con más de 20 años de experiencia desarrollando iniciativas cluster en países de Europa y América Latina.

Para adelantar iniciativas cluster, Competitiveness cuenta con una metodología para el desarrollo de Iniciativas de Refuerzo de la Competitividad (IRC), la cual servirá como base para desarrollar un componente de gestión de los interesados fundamentado en los postulados contenidos en el Project Management Body of Knowledge (PMBok) del Project Management Institute (PMI).

Problemática

Las IRCs se realizan con el objetivo de reforzar la competitividad de las empresas de un cluster, para lo cual se llevan a cabo dos procesos de manera paralela: un análisis estratégico y un proceso de cambio.

De acuerdo al Manual de Metodología para IRCs de Competitiveness (2010), el análisis estratégico se fundamenta en los conceptos y teorías desarrollados por el Profesor Michael Porter e incluye los siguientes elementos:

- Evaluación de las fuentes de ventajas competitivas del *cluster*.
- Análisis de la industria, haciendo especial énfasis en las tendencias a futuro del sector.
- Evaluación del posicionamiento estratégico de las empresas y recomendaciones respecto a las opciones con que cuentan.
- Identificación de las áreas que deben ser mejoradas en la cadena de valor del *cluster*.

En lo que corresponde al proceso de cambio, el propósito de la IRC es actuar como un catalizador que lleve a las empresas del *cluster* a adelantar transformaciones, en lo que respecta a su estrategia, que las harán más competitivas. En este sentido, se busca que:

- Las empresas e instituciones tengan consenso respecto a cuáles son sus principales desafíos, las opciones estratégicas que tienen y las mejores soluciones que pueden diseñar.
- Los actores del *cluster* participen activamente en la implementación de acciones que, como resultado del análisis estratégico, fueron diseñadas y permitirán a las empresas de manera conjunta mejorar su competitividad. (Competitiveness, 2010)

En el desarrollo de una IRC, los dos procesos son muy importantes, pues para que tenga éxito el proyecto es necesario que, por un lado, el análisis estratégico, con base en fundamentos técnicos, sea acertado y, al mismo tiempo, que las empresas e instituciones del *cluster*, es decir los interesados del proyecto, crean en las acciones diseñadas para mejorar la competitividad y se involucren activamente en su implementación. De esto se desprende que, más allá del correcto análisis estratégico que se haga en el desarrollo de la iniciativa, si no se realiza una adecuada gestión de los interesados, para que las empresas e

instituciones del *cluster* participen comprometidamente en el proceso de cambio, el proyecto habrá fallado en el cumplimiento de sus objetivos.

Desde esta perspectiva, se plantea el siguiente interrogante: ¿cómo puede la administración de proyectos aportar conocimientos al desarrollo de IRCs para mejorar la gestión de los interesados e incrementar su probabilidad de éxito?

Justificación del problema

Después de haber sido publicada “La Ventaja Competitiva de las Naciones” en 1990, gran cantidad de países y regiones en el mundo empezaron a adelantar esfuerzos para mejorar la competitividad de sus sectores desde un enfoque de *cluster*. Es así como, regiones como Cataluña desarrollaron iniciativas cluster para fortalecer las empresas dedicadas al curtido de pieles en el municipio de Igualada o, en Brasil, se desarrollaron IRCs para dinamizar negocios como el de la electrónica en Santa Rita de Sapucaí (Minas Gerais), entre otros.

En el caso colombiano, sólo a finales de la primera década del siglo XX se empiezan a desarrollar iniciativas cluster. En el caso puntual de Competitiveness, el primer ejercicio se realizó en los *clusters* de turismo rural en Quindío y turismo en salud en Atlántico.

A partir de los resultados conseguidos con los pilotos desarrollados en estos departamentos de Colombia, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el Fondo iNNpulsa Colombia deciden lanzar el programa Rutas Competitivas, con el cual fue contratada la firma Competitiveness para formar recurso humano de doce departamentos de Colombia en la metodología empleada para el desarrollo de IRCs, como una clara apuesta por mejorar la competitividad de los *clusters* presentes en las distintas regiones del país. Adicionalmente, fue contratada otra firma consultora para adelantar un proceso similar con otros seis departamentos colombianos.

Con el desarrollo de este programa, se espera que un total de 36 negocios hayan sido dinamizados con la aplicación de la metodología para IRCs y más de 60 personas estén capacitadas para replicar este ejercicio en otros *clusters* de los departamentos de Colombia.

Como se puede deducir, ésta es una gran apuesta que el gobierno nacional ha hecho para mejorar la competitividad del territorio, razón por la cual es muy importante que la metodología aplicada cuente con la mayor robustez posible, de tal manera que los resultados esperados con relación al proceso de cambio de las empresas sean los más favorables.

Dicho esto, se pretende con este proyecto fortalecer la metodología de Competitiveness en los aspectos relacionados con gestión de los interesados, tomando como base la última versión del PMBOK de 2013 del PMI, para que en los proyectos haya un mejor proceso de gestión del cambio.

Objetivo general

Desarrollar una metodología que permita incluir la gestión de interesados en los procesos de desarrollo de Iniciativas de Refuerzo de la Competitividad (IRC), para lograr una administración de proyectos más eficiente.

Objetivos específicos

Describir los componentes de la metodología base empleada por Competitiveness para el desarrollo de IRCs, para identificar oportunidades de incorporar un plan de gestión de interesados como un nuevo componente en el desarrollo de este tipo de proyectos.

Identificar las herramientas, instrumentos y métodos de la metodología utilizada por Competitiveness que favorezcan la inclusión de un plan de gestión de interesados para propiciar los cambios necesarios en las empresas del cluster.

Elaborar una guía que oriente la inclusión de los elementos del plan de gestión de interesados en la metodología de Competitiveness para lograr una plena integración con el nuevo componente.

Establecer un plan de gestión de la calidad para evaluar el cumplimiento de la gestión del cambio de los participantes en iniciativas cluster.

Elaborar un plan de gestión de las comunicaciones para facilitar el intercambio de información con los interesados participantes en iniciativas cluster.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco institucional

2.1.1. Antecedentes de la Institución²

Competitiveness es fundada por Emiliano Duch en 1994, resultado de un *spin off* especializado en proyectos de competitividad, a partir del primer proyecto realizado por The Monitor Group, a principios de la década del noventa, para aplicar las teorías del Profesor Porter en las regiones de Cataluña y País Vasco.

En su *curriculum*, Duch tiene un título de arquitecto de la Universidad Politécnica de Cataluña, un Máster en Administración Pública y un Máster en Administración de Negocios de la Universidad de Harvard, lugar donde tiene la oportunidad de formarse con Michael Porter y, posteriormente, aplicar estos conceptos en el desarrollo de iniciativas que permitan mejorar la competitividad de los territorios. Desde su fundación, Competitiveness ha desarrollado más de 200 proyectos en alrededor de 40 sectores diferentes en diversas regiones del mundo.

Actualmente, Duch trabaja con el Banco Mundial en la *Competitive Industries Global Practice*, dejando la dirección de la firma a cargo de un grupo de cuatro de los consultores con mayor experiencia en la compañía.

2.1.2. Misión y visión

Como tal, Competitiveness no cuenta con misión y visión formalmente presentadas, pero sí con una serie de valores que pueden dar una idea muy clara de qué hace la compañía y hacia dónde se proyecta.

² Tomado de el 27/04/14

A continuación, son presentados estos valores:

Cuadro 1 Valores organizacionales de Competitiveness

VALORES	DESCRIPCIÓN
Competitiveness como un instrumento de cambio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nosotros no nos consideramos simplemente una empresa consultora. Somos un instrumento de cambio. ▪ Queremos contribuir con nuestra gente, conocimiento y metodologías a ayudar a las empresas y regiones a cambiar. Hacer que las empresas sean más competitivas y maximizar el retorno de las inversiones que haga la región. ▪ Nuestro objetivo final es que estos cambios permitan a las empresas crear más riqueza y a los gobiernos elevar el nivel de vida de sus ciudadanos.
Cambio a través de la metodología	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No intentamos producir el cambio a través de acciones de gran impacto mediático, ni soluciones o ideas geniales. ▪ Creemos que el cambio de los modelos mentales en los individuos de las empresas y gobiernos es lo más importante y difícil. ▪ Las metodologías son nuestros instrumentos para iniciar el proceso de cambio en las personas y organizaciones. ▪ El cambio requiere más que la presentación de soluciones brillantes, requiere transferir la metodología.
El respeto como base para el cambio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construir y mantener el respeto mutuo con las personas que son nuestros clientes es esencial para cumplir con nuestra misión. ▪ Respetar a los otros significa ver el mundo desde su perspectiva, no la nuestra. ▪ Ganarnos el respeto a través del rigor y robustez de nuestro análisis, presentándolo de una manera que se ajuste a la realidad cultural y regional. ▪ La arrogancia intelectual es nuestro peor enemigo.

VALORES	DESCRIPCIÓN
Valores aplicados internamente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nosotros, como organización y equipo de personas, asumimos internamente los mismos valores que predicamos. ▪ Reivindicaremos el respeto mutuo entre nosotros. ▪ El análisis y razonamiento robustos, expresados sin arrogancia intelectual, es el único instrumento para discutir las ideas. No habrá “jerarquía intelectual”. ▪ Buscaremos la mejora continua en nuestras metodologías analíticas y operacionales.
Quiénes somos como empresa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No somos un negocio basado en las ofertas o la caza de oportunidades. ▪ Somos una sociedad de profesionales que lleva a cabo sus servicios para facilitar el cambio. Cobramos a nuestros clientes por el valor añadido que dan estos profesionales. ▪ Este valor está basado en la capacidad profesional de cada uno de nuestros trabajadores. Nuestro negocio se basa en el retorno de estas inversiones. ▪ Los resultados del negocio tienen que beneficiar a aquellos que hicieron las inversiones.

(Fuente: Competitiveness, 2014)

Como se puede ver, entre los valores de Competitiveness está la aplicación de éstos internamente, en lo cual se registra como uno de sus propósitos la mejora continua de sus metodologías analíticas y operacionales. Dicho esto, es evidente que trabajar por el desarrollo de un nuevo componente en la metodología para IRCs es un proyecto alineado con la orientación estratégica de la compañía.

2.1.3. Estructura organizativa

Competitiveness es una empresa virtual, es decir que no cuenta con oficinas o espacios físicos determinados, sino con una red virtual de colaboración la cual sirve como soporte y apoyo de los equipos de trabajo ubicados en distintas partes del mundo, ya que en palabras de la compañía: “Competitiveness está donde nuestros clientes necesitan que estemos”³.

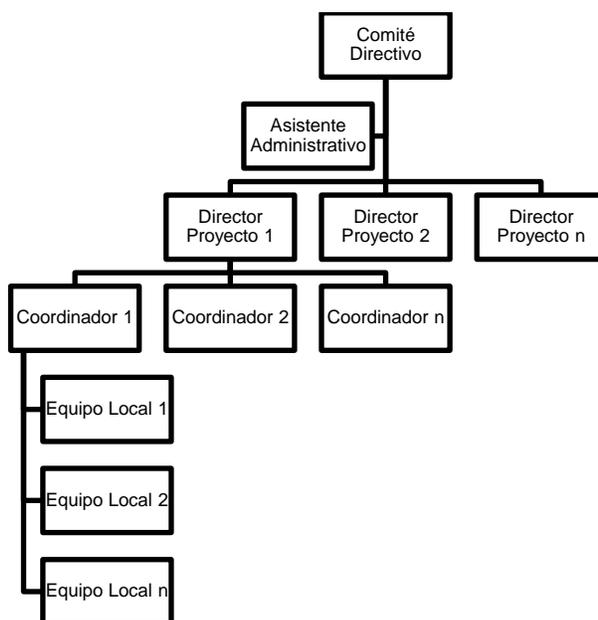


Figura 1 Estructura organizacional de Competitiveness
(Fuente: Elaboración propia, 2014)

La compañía es manejada por un Comité Directivo conformado por un grupo de cuatro de los más antiguos colaboradores de la firma, quienes cuentan con el apoyo de un Asistente Administrativo para diligencias y operaciones puntuales.

Al concretarse un proyecto, es designado o contratado un director, quien responde por su administración. Generalmente, administra programas, pues se realizan proyectos en conjunto en un determinado país o región. Este programa, o gran

³ Tomado de <http://www.competitiveness.com/> el 27/04/14

proyecto, cuenta con el apoyo de coordinadores, que son consultores/tutores de Competitiveness que tienen a su cargo hasta dos equipos de trabajo local en diferentes regiones de manera simultánea. La función de los coordinadores es apoyar a los equipos locales en el desarrollo de las IRCs y garantizar la transferencia metodológica como parte del proceso de formación de los equipos.

Finalmente, los equipos locales son grupos de, generalmente, tres personas (un consultor senior y dos consultores junior) que tienen la responsabilidad de desarrollar las iniciativas cluster bajo la orientación del coordinador asignado por Competitiveness. Estos equipos locales son seleccionados por el cliente y son las personas que en la región recibirán la transferencia metodológica para replicar este tipo de proyectos en otros *clusters*.

Este proyecto es adelantado desde un equipo local que ya fue formado en la metodología para el desarrollo de IRCs y que trabaja actualmente en iniciativas cluster desde la Cámara de Comercio de Cartagena. Como tal los resultados de esta investigación pueden beneficiar a Competitiveness en aras de actualizar y/o fortalecer su metodología y a la Cámara de Comercio de Cartagena, como antiguo cliente de la firma consultora e interesado en aplicar la metodología aprendida en nuevas iniciativas cluster.

2.1.4. Productos que ofrece

Como se ha mencionado, Competitiveness es una firma especializada en un tipo particular de proyectos para fortalecer la competitividad de las regiones: las Iniciativas para el Refuerzo de la Competitividad.

Así, la compañía ofrece dos tipos de servicios principales:

- El desarrollo directo de las IRCs, para lo cual Competitiveness es contratada por un actor regional interesado en fortalecer la competitividad

de un *cluster* de su territorio y lleva a cabo las actividades que comprende el proyecto con un equipo de consultores de la firma.

- La transferencia de capacidades para el desarrollo de IRCs, esquema en el cual los proyectos son desarrollados por equipos de trabajo locales, quienes son formados y orientados en sus actividades por parte de Competitiveness.

Bajo el segundo esquema, se asegura un efecto multiplicador en los territorios, pues quedan las capacidades instaladas para que sean desarrolladas iniciativas cluster adicionales en otros negocios de interés para la región.

2.2. Teoría de Administración de Proyectos

A continuación, se presentan conceptos y definiciones relacionados con la administración de proyectos y, particularmente, con el área de conocimiento de gestión de los interesados, pues es en ésta en la que se centra el desarrollo del presente proyecto de grado.

2.2.1. Proyectos

De acuerdo al Project Management Body Of Knowledge (PMBOK) del Project Management Institute (PMI), los proyectos se definen como “esfuerzos temporales que se llevan a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”⁴.

A partir de esta definición, se puede inferir lo siguiente acerca de los proyectos:

- Son temporales, lo cual no significa que tengan una corta duración, sino que tienen un principio y un final. Como tal, los proyectos finalizan cuando se han cumplido los objetivos trazados, cuando no pueden ser cumplidos, cuando la necesidad que dio origen al proyecto ya no existe o cuando simplemente así lo decide el cliente del proyecto.

⁴ Project Management Institute. (2013). A Guide to Project Management Body of Knowledge Fifth Edition.

- Generan productos, servicios o resultados únicos, es decir que cada proyecto tiene una serie de particularidades que lo diferencian de otros proyectos, a pesar de lo similares que puedan parecer. En cuanto a la naturaleza de los productos, éstos pueden ser tangibles o intangibles, tan duraderos como un monumento fabricado en hierro o tan efímeros como una presentación de un artista durante una gira internacional.
- Debido a su naturaleza única, los proyectos se diferencian de los trabajos rutinarios por poseer mayores niveles de incertidumbre. Es decir, mientras que en la entrega de correspondencia en una ciudad se sabe que esta operación puede verse afectada por factores como el clima o el tráfico de vehículos y no se requiere mayor planificación para llevar a cabo esta tarea, al adelantar iniciativas como construir un puente que unirá dos orillas es necesario realizar un cuidadoso ejercicio de planificación que permita prever todas las actividades y controles necesarios.

2.2.2. Administración de Proyectos

Teniendo en cuenta la definición de qué es un proyecto, nace una disciplina que consiste en la “aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” (PMI, 2013). Esta disciplina es conocida como administración, dirección o gerencia de proyectos.

Para lograr este propósito, de acuerdo a las buenas prácticas sintetizadas en el PMBOK, es necesario aplicar e integrar 47 procesos agrupados de manera lógica en los siguientes conjuntos (PMI, 2013):

- Procesos de inicio
- Procesos de planificación
- Procesos de ejecución

- Procesos de monitoreo y control
- Procesos de cierre

Entre otras cosas, dirigir o administrar un proyecto implica (PMI, 2013):

- Identificar requisitos
- Abordar las inquietudes y expectativas de los interesados en la planificación y ejecución del proyecto
- Establecer comunicaciones efectivas entre los interesados
- Gestionar a los interesados para cumplir los requisitos del proyecto y generar los entregables
- Equilibrar las restricciones entre alcance, calidad, cronograma, presupuesto, recursos y riesgos.

2.2.3. Ciclo de vida de un proyecto

Teniendo en cuenta su carácter temporal, los proyectos atraviesan por diferentes etapas a lo largo de su ciclo de vida. Estas fases generalmente son secuenciales y el número y la duración de las mismas es determinado con base en las características particulares de cada proyecto, sin embargo puede ser identificada estructura genérica en el ciclo de vida de los proyectos (PMI, 2013):

- Inicio del proyecto
- Organización y preparación
- Ejecución del trabajo
- Cierre del proyecto

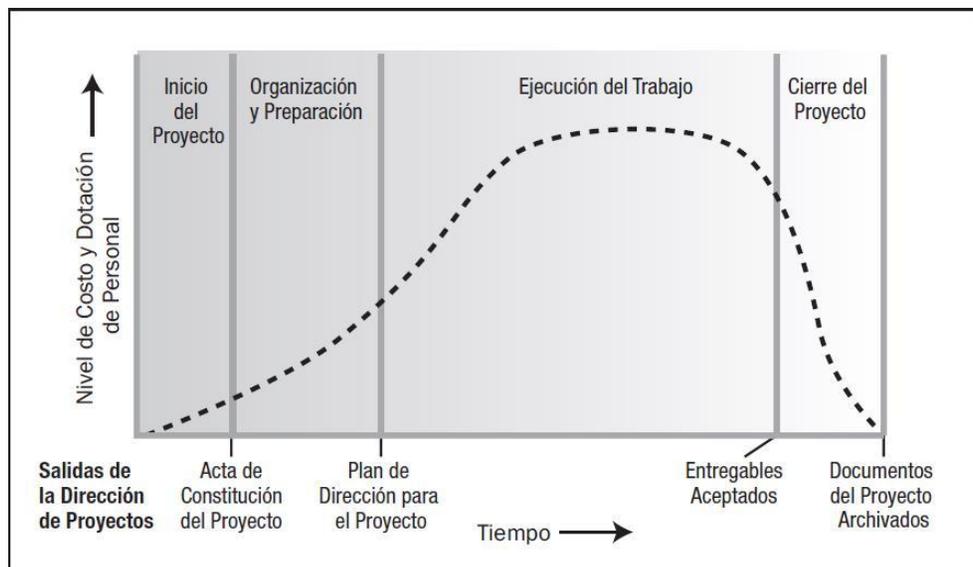


Figura 2 Niveles típicos de costo y dotación de personal en una estructura genérica del ciclo de vida del proyecto (Fuente: PMI, 2013)

En la Figura 2, se pueden observar las fases genéricas del ciclo de vida de los proyectos, las cuales pueden definirse, con base en el nivel de costo y dotación de personal, de la siguiente manera:

- Al inicio del proyecto, los niveles de costo y dotación de personal son bajos, pues corresponde a actividades administrativas para dar inicio al proyecto (e.g. contratar a un director de proyecto, construir el acta de inicio).
- Una vez ha sido constituida el acta de inicio del proyecto, el director del proyecto junto a parte de su equipo realiza la planificación de las actividades y procesos que se llevarán a cabo para cumplir con los objetivos y entregables requeridos. En esta etapa, comienza el aumento en los niveles de costo y dotación de personal.
- Con el plan para la dirección del proyecto formulado, comienza la ejecución del mismo, lo cual implica incurrir en contratación de recurso humano,

gastos de transporte, compra de materiales, entre otros rubros que elevan los niveles de costo y dotación de personal. En esta etapa, no sólo se realiza la ejecución de actividades, sino el monitoreo y control de las mismas, llevando en ciertas oportunidades a definir e implementar acciones de mejora que permitan corregir las desviaciones que se registren con relación a la línea base del proyecto. En esta etapa, se alcanza el máximo nivel de costo y dotación de personal.

- Al ser revisados y aceptados los entregables del proyecto, comienza el cierre del mismo, siendo la etapa final en la cual se da por terminado el esfuerzo temporal emprendido.

2.2.4. Procesos en la Administración de Proyectos

Tal y como se ha mencionado, los procesos de la administración de proyectos están divididos en los grupos que a continuación son definidos (PMI, 2013):

Cuadro 2 Grupos de procesos de la administración de proyectos

GRUPO	DEFINICIÓN
Procesos de inicio	Realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.
Procesos de planificación	Requeridos para definir el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.
Procesos de ejecución	Realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer las especificaciones del mismo.
Procesos de monitoreo y control	Requeridos para rastrear, revisar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en

GRUPO	DEFINICIÓN
	que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
Procesos de cierre	Realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

(Fuente: PMI, 2013)

Como se detalla en el Cuadro 2, son cinco los grupos de procesos que hacen parte del ciclo de vida de los proyectos. Estos grupos de procesos interactúan de la manera como se detalla en la siguiente figura:

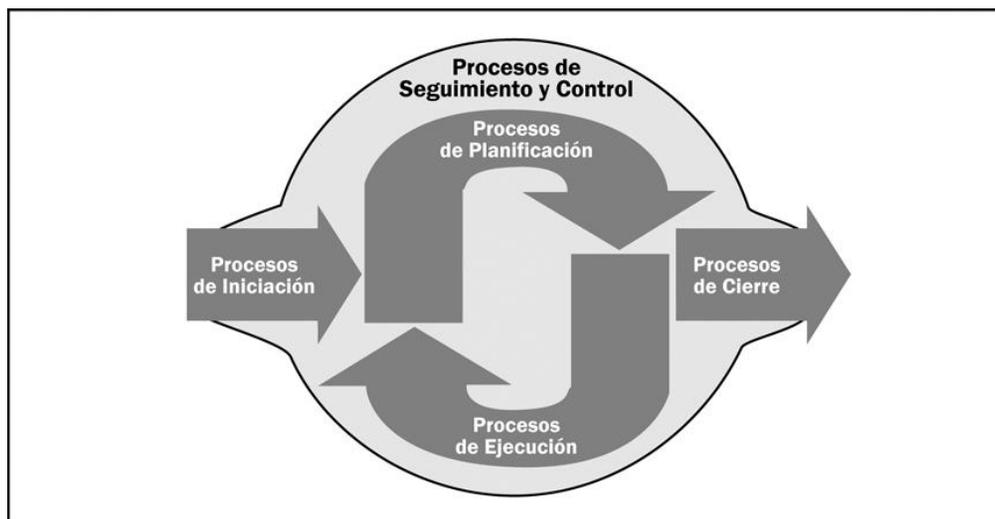


Figura 3 Grupos de procesos de la administración de proyectos

(Fuente: PMI, 2013)

A partir de la Figura 3, se observa que el ciclo comienza con los procesos de iniciación, los cuales dan la partida para que se lleve a cabo la planificación de actividades del proyecto, cuyas salidas son recibidas por los procesos de ejecución, que se encargan de llevar a cabo el trabajo planeado. En torno a esta

relación entre planificación y ejecución, intervienen los procesos de seguimiento y control, que verifican el cumplimiento de los planes trazados advirtiendo cualquier desviación con respecto a la línea base. Finalmente, los procesos de cierre dan por terminado la integración de procesos, una vez se tienen los entregables o resultados esperados.

2.2.5. Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

Así como los 47 procesos de la administración de proyectos son reunidos en cinco grandes grupos, éstos también son agrupados por distintas áreas de conocimiento, las cuales se definen como “un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización” (PMI, 2013).

En total son diez áreas de conocimiento y son las siguientes:

Cuadro 3 Áreas de conocimiento de la administración de proyectos

ÁREA	DEFINICIÓN
Integración	Procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos.
Alcance	Procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito.
Tiempo	Procesos para gestionar la finalización a tiempo del proyecto.
Costos	Procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos para que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

ÁREA	DEFINICIÓN
Calidad	Procesos y actividades que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido.
Recursos humanos	Procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto.
Comunicaciones	Procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.
Riesgos	Procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto.
Adquisiciones	Procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto.
Interesados	Procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y la ejecución del proyecto.

(Fuente: PMI, 2013)

Para este proyecto de investigación en particular, se abordará el área de conocimiento de gestión de los interesados, la cual incluye los siguientes cuatro procesos:

Cuadro 4 Procesos del área de gestión de los interesados

PROCESO	DEFINICIÓN
Identificar a los interesados	Proceso de identificar las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por una decisión, actividad o resultado del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el proyecto.
Planificar la gestión de los interesados	Proceso de desarrollar estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficaz de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto, con base en el análisis de sus necesidades, intereses y el posible impacto en el éxito del proyecto.
Gestionar la participación de los interesados	Proceso de comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades/expectativas, abordar los incidentes en el momento en que ocurren y fomentar la participación adecuada de los interesados en las actividades del proyecto a lo largo del ciclo de vida del mismo.
Controlar la participación de los interesados	Proceso de monitorear globalmente las relaciones de los interesados del proyecto y ajustar las estrategias y los planes para involucrar a los interesados.

(Fuente: PMI, 2014)

2.3. Otras teorías propias del tema de interés

2.3.1. Metodología para las IRCs

Como se ha mencionado, las IRCs son un tipo especial de proyectos que se adelanta con el propósito de fortalecer la competitividad de un grupo de empresas pertenecientes a un *cluster* particular. Para su desarrollo, se tiene previsto un esquema de trabajo de alrededor de 8 meses, tal y como se detalla en la siguiente figura (Competitiveness, 2010):



Figura 4 Plan de trabajo de una IRC

(Fuente: Competitiveness, 2010)

El plan de trabajo de una IRC está dividido en tres fases, las cuales se describen a continuación (Competitiveness, 2010):

Fase 1 – Identificando los desafíos

Durante la primera fase, el propósito del equipo del proyecto es conocer la realidad del negocio en el que se está adelantando la iniciativa. Para ello, se recurre a fuentes de información secundarias como estadísticas o estudios sectoriales con datos sobre el comportamiento de la industria, así como a fuentes primarias, que corresponden a entrevistas con empresas e instituciones que hacen parte del *cluster*. En estas entrevistas, no sólo se busca obtener información del sector, sino que se pretende generar acercamiento con los actores locales para lograr que se involucren activamente en el desarrollo del proyecto. Esta fase del proyecto es cerrada con una presentación pública a la cual son invitados la totalidad de actores que hacen parte de la cadena de valor del negocio. Como resultado de esta primera reunión, se espera que exista un entendimiento común respecto a cuál es la realidad del *cluster* y cuáles los retos que está enfrentando.

Fase 2 – Guiando la estrategia

Una vez se cuenta con suficiente conocimiento del sector y la realidad del mismo, se adelanta un análisis técnico de la estrategia que es empleada por sus actores para competir. En este ejercicio se toma como base las teorías y conceptos de Porter, como el modelo de las cinco fuerzas o el diamante del *cluster*. Como resultado de este análisis, se genera una idea respecto a qué tan atractivo es el modelo de negocio actual del *cluster* y qué estrategia más atractiva o exitosa podrían aplicar. Este nuevo modelo, identificado como resultado del análisis estratégico es sometido a un ejercicio de *benchmarking*, con empresas de otras regiones o países, con el que se busca validar que la estrategia identificada como ideal efectivamente es una manera de competir más exitosa. Finalmente, esta nueva estrategia, que ya ha sido validada mediante el ejercicio de referenciación internacional, es sometida a la revisión de un grupo de actores del *cluster*, previo a

la realización de una segunda presentación en la cual se socializa la nueva estrategia y visión construidas para las empresas del negocio.

Fase 3 – Lanzamiento de las acciones

Durante la tercera fase del proyecto, se construyen líneas de acción concretas, o proyectos, que llevarán a las empresas del *cluster* a competir en un negocio con mayores oportunidades de éxito. Básicamente, son comparadas las cadenas de valor de las estrategias actual e ideal del *cluster* para definir proyectos que ayudarán a cerrar las brechas existentes entre una y otra. Este ejercicio de construcción de líneas de acción es realizado en conjunto con los actores del *cluster* en sesiones de grupos de trabajo. Finalmente, un grupo de empresas e instituciones que hacen parte del negocio presentan estas líneas de acción en una tercera y última reunión pública.

Sin embargo, el trabajo no termina con la tercera fase, pues sigue el esfuerzo por implementar las líneas de acción definidas, tal y como se muestra en la siguiente figura:

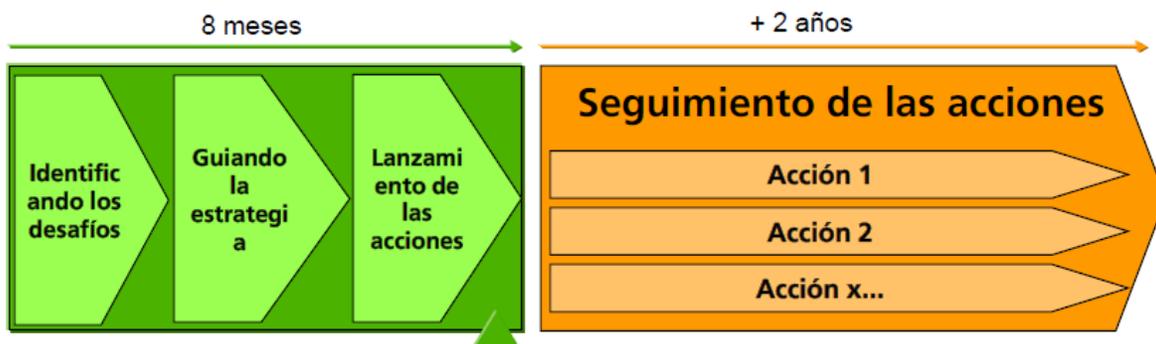


Figura 5 Actividades posteriores a las fases de una IRC

(Fuente: Competitiveness, 2010)

Dependiendo de las acciones que hayan sido definidas, los equipos locales de la IRC, así como las empresas e instituciones correspondientes destinarán esfuerzos

para llevar a buen término las acciones definidas como resultado de las tres fases que incluye el desarrollo de la iniciativa.

3. MARCO METODOLOGICO

3.1. Fuentes de información

Definidas como documentos con datos útiles para satisfacer un determinado requerimiento de información o conocimiento, las fuentes de información pueden ser de distintos tipos⁵ (Universidad de Alcalá [UAH], 2014).

Las fuentes de información primaria contienen datos nuevos y originales, resultado de un trabajo intelectual. Algunos ejemplos de información primaria son libros, revistas científicas y de entretenimiento, periódicos, diarios, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos y de investigación de instituciones públicas o privadas, patentes, normas técnicas. (UAH, 2014).

En cuanto a las fuentes de información secundaria, éstas contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales. Algunos ejemplos son: enciclopedias, antologías, directorios, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones. (UAH, 2014).

El siguiente cuadro enseña la información primaria y secundaria que se empleará en el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos del proyecto:

Cuadro 5 Fuentes de información utilizadas

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Describir los componentes de la metodología base empleada por Competitiveness para el desarrollo de IRCs, para identificar oportunidades de incorporar un plan de gestión de interesados como un nuevo componente en el desarrollo de este tipo de proyectos.	Manual de Competitiveness para el desarrollo de IRCs	The Cluster Initiatives Greenbook
Identificar las herramientas, instrumentos y métodos de la metodología utilizada por	Consultores con experiencia en	N.A.

⁵ Tomado de <http://www2.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/index.html>

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Competitiveness que favorezcan la inclusión de un plan de gestión de interesados para propiciar los cambios necesarios en las empresas del cluster.	el desarrollo de IRCs con Competitiveness	
Elaborar una guía que oriente la inclusión de los elementos del plan de gestión de interesados en la metodología de Competitiveness para lograr una plena integración con el nuevo componente.	PMBOK y Manual de Competitiveness para el desarrollo de IRCs	N.A.
Establecer un plan de gestión de la calidad para evaluar el cumplimiento de la gestión del cambio de los participantes en iniciativas cluster.	PMBOK y Manual de Competitiveness para el desarrollo de IRCs	N.A.
Elaborar un plan de gestión de las comunicaciones para facilitar el intercambio de información con los interesados participantes en iniciativas cluster.	PMBOK y Manual de Competitiveness para el desarrollo de IRCs	N.A.

(Fuente: Elaboración propia, 2014)

3.2. Métodos de Investigación

Los métodos de investigación son procedimientos ordenados que se siguen para establecer el significado de los hechos y fenómenos hacia los que se dirige el interés para encontrar, demostrar, refutar, descubrir y aportar al conocimiento. (Universidad para la Cooperación Internacional [UCI], 2014)⁶.

Estos métodos pueden ser de distintos tipos. En el caso particular de esta investigación, se emplearán dos métodos: el inductivo-deductivo y el método de observación.

En el Cuadro 6, se detallan los métodos de investigación que se emplean en el desarrollo del proyecto de investigación:

⁶ UCI. (2014). Anexo No.2: Estructura Básica para elaborar el documento del PFG. San José, Costa Rica: UCI.

Cuadro 6 Métodos de investigación empleados

Objetivos	Métodos de investigación
Describir los componentes de la metodología base empleada por Competitiveness para el desarrollo de IRCs, para identificar oportunidades de incorporar un plan de gestión de interesados como un nuevo componente en el desarrollo de este tipo de proyectos.	Observación: a partir de la observación de los componentes de la metodología de Competitiveness para desarrollar iniciativas cluster, se sintetizará este ejercicio en un resumen descriptivo.
Identificar las herramientas, instrumentos y métodos de la metodología utilizada por Competitiveness que favorezcan la inclusión de un plan de gestión de interesados para propiciar los cambios necesarios en las empresas del cluster.	Observación: mediante entrevistas, se observarán e identificarán las herramientas y técnicas empleadas por expertos en iniciativas cluster para gestionar interesados.
Elaborar una guía que oriente la inclusión de los elementos del plan de gestión de interesados en la metodología de Competitiveness para lograr una plena integración con el nuevo componente.	Inductivo-deductivo: tomando como base el resultado de las observaciones realizadas en la investigación se formulará una guía para elaborar planes de gestión de interesados en iniciativas cluster.
Establecer un plan de gestión de la calidad para evaluar el cumplimiento de la gestión del cambio de los participantes en iniciativas cluster.	Inductivo-deductivo: tomando como base el resultado de las observaciones realizadas en la investigación se formulará un plan de gestión de la calidad para asegurar que el proyecto alcance sus objetivos y requerimientos.
Elaborar un plan de gestión de las comunicaciones para facilitar el intercambio de información con los interesados participantes en iniciativas cluster.	Inductivo-deductivo: tomando como base el resultado de las observaciones realizadas en la investigación se formulará un plan de gestión de las comunicaciones para facilitar la implementación de la nueva metodología de gestión de interesados en Competitiveness.

(Fuente: Elaboración propia, 2014)

Como se detalla en el cuadro anterior, para el desarrollo de la investigación se recurre a los siguientes dos métodos de investigación:

- Método de observación: a partir de la información disponible sobre metodologías para el desarrollo de iniciativas cluster, así como información relacionada con gestión de interesados y procesos de cambio, se lleva a cabo una descripción de los contenidos investigados.

Por otro lado, se obtiene información de primera mano a partir de la realización de una serie de entrevistas a consultores de Competitiveness con experiencia en el desarrollo de IRCs.

- Método inductivo-deductivo: finalmente, se realizará un proceso inductivo de lo particular a lo general. Es decir, a partir de la información recolectada a partir de documentos investigados, así como la obtenida directamente mediante entrevistas, se procede a generalizar una metodología que es aplicable en diferentes contextos de proyectos de desarrollo de IRCs, en las áreas de interesados, comunicaciones y calidad.

3.3. Herramientas.

En el cuadro siguiente se detallan las herramientas que se emplean para el desarrollo de los cuatro objetivos específicos que persigue este proyecto de investigación:

Cuadro 7 Herramientas utilizadas

Objetivos	Herramientas
Describir los componentes de la metodología base empleada por Competitiveness para el desarrollo de IRCs, para identificar oportunidades de incorporar un plan de gestión de interesados como un nuevo componente en el desarrollo de este tipo de proyectos.	Redacción descriptiva de metodología aplicada para el desarrollo de IRCs.
Identificar las herramientas, instrumentos y métodos de la metodología utilizada por Competitiveness que favorezcan la inclusión de un plan de gestión de interesados para propiciar los cambios necesarios en las empresas del cluster.	Entrevistas con consultores con experiencia en el desarrollo de IRCs para Competitiveness.
Elaborar una guía que oriente la inclusión de los elementos del plan de gestión de interesados en la metodología de Competitiveness para lograr una plena integración con el nuevo componente.	Análisis de información recopilada para la formulación de metodología para la gestión de interesados en IRCs.
Establecer un plan de gestión de la calidad para evaluar el cumplimiento de la gestión del cambio de los participantes en iniciativas cluster.	Análisis de información recopilada para la formulación de plan para la gestión de calidad en implementación de cambios en metodología de IRCs.
Elaborar un plan de gestión de las comunicaciones para facilitar el intercambio de información con los interesados participantes en iniciativas cluster.	Análisis de información recopilada para la formulación de plan para la gestión de comunicaciones para cambios en metodología de IRCs.

(Fuente: El autor, 2014)

3.4. Supuestos y Restricciones.

Los supuestos son factores del proceso de planificación que se consideran verdaderos, reales o seguros sin pruebas ni demostraciones, mientras que las restricciones son factores limitantes que afectan la ejecución de un proyecto o proceso (PMI, 2013).

Para este proyecto, se identifican los siguientes supuestos y restricciones:

Cuadro 8 Supuestos y restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Describir los componentes de la metodología base empleada por Competitiveness para el desarrollo de IRCs, para identificar oportunidades de incorporar un plan de gestión de interesados como un nuevo componente en el desarrollo de este tipo de proyectos.	Disponibilidad de medios y herramientas para desarrollar actividades de manera eficiente	Tiempo disponible restringido, por parte de director de proyecto, para desarrollar la investigación.
Identificar las herramientas, instrumentos y métodos de la metodología utilizada por Competitiveness que favorezcan la inclusión de un plan de gestión de interesados para propiciar los cambios necesarios en las empresas del cluster.	De parte de Competitiveness y los consultores de la firma, hay voluntad para apoyar el desarrollo de la investigación. Disponibilidad de medios y herramientas para desarrollar actividades de manera eficiente.	Tiempo disponible restringido, por parte de consultores de Competitiveness, para participar en entrevistas y otras actividades relacionadas con la investigación.
Elaborar una guía que oriente la inclusión de los elementos del plan de gestión de interesados en la metodología de Competitiveness para lograr una plena integración con el nuevo componente.	Las conclusiones y recomendaciones resultantes del proyecto son de interés para la firma consultora y equipos locales que desarrollan IRCs	Tiempo disponible restringido, por parte de director de proyecto, para desarrollar la investigación. Distancia geográfica entre autor de investigación y consultores de Competitiveness.
Establecer un plan de gestión de la calidad para evaluar el cumplimiento de la gestión del cambio de los participantes en iniciativas cluster.	Disponibilidad de medios y herramientas para desarrollar actividades de manera eficiente.	Tiempo disponible restringido, por parte de director de proyecto, para desarrollar la investigación.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
		Distancia geográfica entre autor de investigación y consultores de Competitiveness.
Elaborar un plan de gestión de las comunicaciones para facilitar el intercambio de información con los interesados participantes en iniciativas cluster.	Disponibilidad de medios y herramientas para desarrollar actividades de manera eficiente	Tiempo disponible restringido, por parte de director de proyecto, para desarrollar la investigación. Distancia geográfica entre autor de investigación y consultores de Competitiveness.

(Fuente: Elaboración propia, 2014)

3.5. Entregables

Los entregables son productos o resultados únicos y verificables que deben producirse para terminar un proceso o fase en un proyecto. Generalmente, son componentes tangibles que se generan para cumplir con los objetivos del proyecto (PMI, 2013).

Los entregables y su relación con los objetivos del proyecto se ilustran en el Cuadro 9, a continuación:

Cuadro 9 Entregables del proyecto de investigación

Objetivos	Entregables
Describir los componentes de la metodología base empleada por Competitiveness para el desarrollo de IRCs, para identificar oportunidades de incorporar un plan de gestión de interesados como un nuevo componente en el desarrollo de este tipo de proyectos.	Análisis de metodología empleada para el desarrollo de IRCs, en la cual se detallan las fases y herramientas que hacen parte de ésta.
Identificar las herramientas, instrumentos y métodos de la metodología utilizada por Competitiveness que favorezcan la inclusión de un plan de gestión de interesados para propiciar los cambios necesarios en las empresas del cluster.	Reporte de técnicas y herramientas identificadas para la gestión de interesados, a partir de entrevistas con consultores con experiencia de Competitiveness.
Elaborar una guía que oriente la inclusión de los elementos del plan de gestión de interesados en la	Metodología para la gestión de interesados en el desarrollo de IRCs.

metodología de Competitiveness para lograr una plena integración con el nuevo componente.	
Establecer un plan de gestión de la calidad para evaluar el cumplimiento de la gestión del cambio de los participantes en iniciativas cluster.	Plan para la gestión de la calidad en proceso de implementación de metodología para la gestión de interesados en IRCs.
Elaborar un plan de gestión de las comunicaciones para facilitar el intercambio de información con los interesados participantes en iniciativas cluster.	Plan para la gestión de las comunicaciones en proceso de implementación de metodología para la gestión de interesados en IRCs.

(Fuente: Elaboración propia, 2014)

4. DESARROLLO

4.1. Metodología para el desarrollo de iniciativas cluster

Para el desarrollo de iniciativas cluster, Competitiveness emplea la Metodología para la realización de Iniciativas de Refuerzo de la Competitividad, la cual tiene como objetivo reforzar la competitividad de las empresas que forman parte de un cluster.

Con ese propósito, el trabajo es dividido en tres fases diferentes (tal y como se detalló en el numeral 2.3.1).:

- identificando los desafíos,
- guiando la estrategia
- lanzamiento de las acciones

En el presente apartado se hará una descripción de las actividades desarrolladas al aplicar esta metodología, para posteriormente compararla con los procesos, actividades, técnicas y herramientas que, de acuerdo lo estipulado en el PMBOK, se debería aplicar al momento de gestionar a los interesados de un proyecto.

4.1.1. Fases y actividades en el desarrollo de Iniciativas de Refuerzo de la Competitividad

Primera fase: Identificando los desafíos

La primera fase del proyecto tiene una duración estimada de 10 semanas, en las cuales se desarrollan las actividades que son presentadas en el siguiente diagrama:

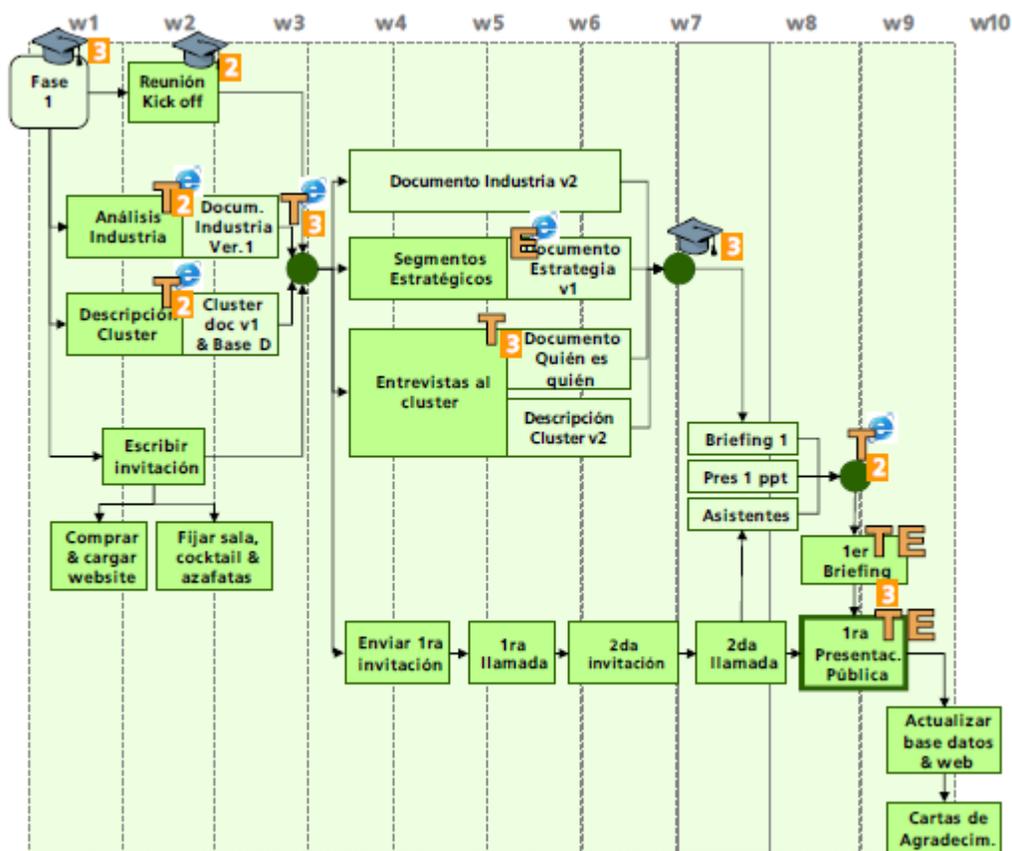


Figura 6 Diagrama de primera fase para el desarrollo de iniciativas cluster
(Fuente: Competitiveness, 2010)

Previo a la descripción de las actividades que componen la primera fase del proyecto, es importante hacer una aclaración sobre quién desarrolla el trabajo en el proyecto, quiénes contratan este trabajo y quiénes participan en las diferentes actividades. Dicho esto, se tienen tres categorías de personas:

Cliente: es la entidad, generalmente pública, que contrata a Competitiveness para desarrollar una iniciativa cluster en un negocio específico y un territorio determinado (e.g. la secretaría de desarrollo económico de una región determinada contrata a Competitiveness para desarrollar una iniciativa cluster porque desea mejorar la competitividad de las empresas que participan en el negocio del turismo de naturaleza en su territorio).

Equipo consultor: generalmente está compuesto por miembros locales (i.e. personas que viven en la región donde se realiza el proyecto y son aportados o contratados por el cliente) y consultores de Competitiveness, con formación y experiencia específica para liderar este tipo de proyectos. Este grupo tiene la responsabilidad de ejecutar las actividades que componen la iniciativa cluster.

Empresas e instituciones: son personas diferentes al cliente y al equipo consultor, las cuales hacen parte del cluster sobre el cual se está desarrollando el proyecto. Lo anterior significa que, desde las diferentes actividades a las que se dedican, participan en la cadena de valor del negocio que está siendo intervenido (e.g. en un cluster de turismo de naturaleza se podrían incluir agencias de viajes, hoteles, restaurantes, instituciones educativas y asociaciones, entre otros, relacionados con este negocio en particular). Con este grupo, se espera llevar a cabo el proceso de gestión del cambio con el que se pretende que las empresas sean más competitivas.

Hecha la anterior aclaración, a continuación se procede a detallar las actividades que se desarrollan durante la primera fase:

Reunión de Kick-Off: es una reunión de lanzamiento en la cual participan el cliente y el equipo consultor. Tiene los siguientes propósitos,:

- Exponer el proyecto al cliente, para que éste entienda el objetivo, la metodología, el calendario, los resultados esperados, etc. En este aspecto, es muy importante asegurarse de que el cliente comprenda cuál es el alcance del proyecto y cuál es su rol en el desarrollo de las fases que componen el proyecto.

- Obtener información del cliente, como proyectos o trabajos previos realizados con los actores del cluster, información de contacto de las empresas e instituciones que hacen parte del negocio y, en general, entender las motivaciones que tiene el cliente para desarrollar una iniciativa cluster.
- Concertar fechas en las cuales se tendrán nuevamente encuentros con el cliente y otros aspectos logísticos a tener en cuenta durante el desarrollo del proyecto.

Es importante resaltar que en ocasiones no es posible realizar la reunión de kick-off antes de que el equipo consultor empiece sus labores. Sin embargo, esto no impide se inicien actividades en el proyecto. Lo único que no puede hacerse antes de la reunión de kick-off es tener comunicaciones o acercamientos con las empresas e instituciones del cluster. Dicho esto, antes de realizarse esta reunión el equipo consultor podría trabajar en el análisis de la industria y la descripción del cluster.

Análisis de industria: esta actividad es desarrollada por parte del equipo consultor y tiene como propósito definir el negocio en el cual se desarrollará la iniciativa cluster, así como comprender la dinámica de este sector a nivel local, nacional y global. Igualmente, con este trabajo se pretende identificar tendencias y cambios que han ocurrido en los últimos años en la dinámica del negocio, así como proyecciones para los años siguientes.

Al realizar este ejercicio, el equipo consultor empieza a conocer a fondo los aspectos relacionados con el negocio, lo cual les permite generar credibilidad ante los actores del cluster con base en el dominio que desarrollan sobre los temas relacionados con las empresas y el sector en particular. Como resultado de esta actividad, se genera un producto denominado Documento de Industria.

Descripción del cluster: es realizada en paralelo con el análisis de la industria y su objetivo es generar entendimiento sobre las características, fortalezas y debilidades de la región y sus empresas o en otras palabras, el cluster.

Al realizar esta actividad, se debe crear una base de datos en la cual se identificarán las empresas e instituciones que participan en el negocio en la región. Para ello, se busca obtener información de contacto y datos cuantitativos que permitan saber su tamaño (nivel de ventas, cantidad de empleados, etc.).

Así como en el análisis de industria, se genera un documento como producto final, el cual lleva por nombre Documento de Cluster. En este documento, se consigna toda la información relacionada con el negocio y las empresas que participan en él, lo cual incluye datos como orígenes del cluster, ubicación geográfica de los actores, así como relaciones de interdependencia entre las empresas e instituciones que hacen parte de la cadena de valor del negocio.

Preparación de la primera reunión pública: al finalizar la primera fase del proyecto, se realiza una reunión a la cual son invitados todas las empresas e instituciones del cluster presentar públicamente las conclusiones obtenidas de la identificación de desafíos en el negocio realizada por el equipo consultor.

Para realizar esta reunión, es necesario realizar lo siguiente:

- Construir un sitio web al cual pueden acceder el público para obtener información del proyecto y sus avances.
- Definir lugar y aspectos logísticos para el desarrollo de la reunión.
- Enviar invitaciones con suficiente tiempo de antelación y hacer seguimiento a las confirmaciones por parte de los invitados.

Entrevistas al cluster: esta actividad tiene como meta realizar de 20 a 40 entrevistas a empresas e instituciones que hacen parte del cluster, para:

- i) motivar a los actores a participar activamente en las actividades que se desarrollarán a lo largo del proyecto y
- ii) obtener información específica acerca de las empresas, como cuáles han sido sus resultados en los últimos años o qué visión tienen de negocio.

Para seleccionar las entrevistas a realizar es importante tener en cuenta las siguientes dos condiciones:

- que se abarquen empresas de todos los eslabones de la cadena de valor (productores, proveedores, comercializadores, asociaciones, centros de investigación, etc.) y de diferentes tipologías (grandes, medianas, pequeñas, etc.), y
- que se incluyan empresas innovadoras, es decir compañías que se destacan en el negocio por tener nuevos enfoques en la manera de competir. Para esto, son de mucha utilidad el consejo y la asesoría por parte de actores locales.

Una vez seleccionadas las empresas e instituciones a entrevistar, se procede a solicitar las citas correspondientes, para lo cual se recomienda el envío de una carta de presentación del proyecto y del equipo consultor, por parte del cliente, previo a la realización de una llamada telefónica para acordar fecha, hora y lugar de la reunión.

Acordada la entrevista, ésta es realizada teniendo en cuenta que existen dos tipos de entrevistas:

- **Motivacionales:** que corresponden a entrevistas estándar con actores que no se identifican como “peligrosos” para la iniciativa, y
- **Políticas:** que se refieren a actores susceptibles a tener una postura negativa frente al proyecto, representando un riesgo frente a los resultados

esperados del proyecto. En este tipo de entrevistas, el propósito es que los actores asuman una postura neutral y se recomienda contar con la compañía del cliente al momento de realizarse.

Al finalizar las entrevistas, se tendrán información mucho más completa sobre el cluster, sus actores y la situación particular de cada uno. La información tomada de las entrevistas es consignada en un documento conocido como “Quién es Quién”, el cual incluye información cuantitativa sobre las empresas visitadas y datos cualitativos sobre las personas entrevistadas, como cuál es nivel de influencia en el cluster y qué posición o actitud tienen frente al proyecto, entre otros aspectos.

Segmentación estratégica: es un ejercicio realizado de manera interna por el equipo consultor, tomando como base la información que se ha recopilado sobre el cluster y la industria. El propósito de esta actividad es, empleando herramientas de análisis como las cinco fuerzas, el diamante del cluster y la cadena de valor, identificar un segmento de negocios más atractivo y factible para que las empresas del cluster compitan en éste. Esta actividad se inicia en la primera fase, pero su culminación es durante la segunda fase, una vez se ha realizado un ejercicio de referenciación internacional.

Primera reunión de *briefing*: esta actividad se realiza antes de la primera reunión pública y es un espacio con el cliente, en el cual se pretende:

- i) transmitirle información sobre el desarrollo del proyecto (qué actividades se desarrollaron durante la fase, cuáles son los resultados),
- ii) prepararlo para la presentación, indicándole aspectos como qué actores están convocados y confirmados, así como cuál es la reacción esperada en éstos, y

- iii) definir los lineamientos relacionados con el discurso que el cliente dará al iniciar o finalizar la reunión. Como en otras actividades, esta información es archivada en un Documento de Briefing.

Primera reunión pública: a la reunión pública son invitados todos los actores del cluster que han sido identificados por el equipo consultor en el desarrollo de la primera fase y la información presentada corresponde a las conclusiones resultantes de las actividades desarrolladas durante las semanas previas.

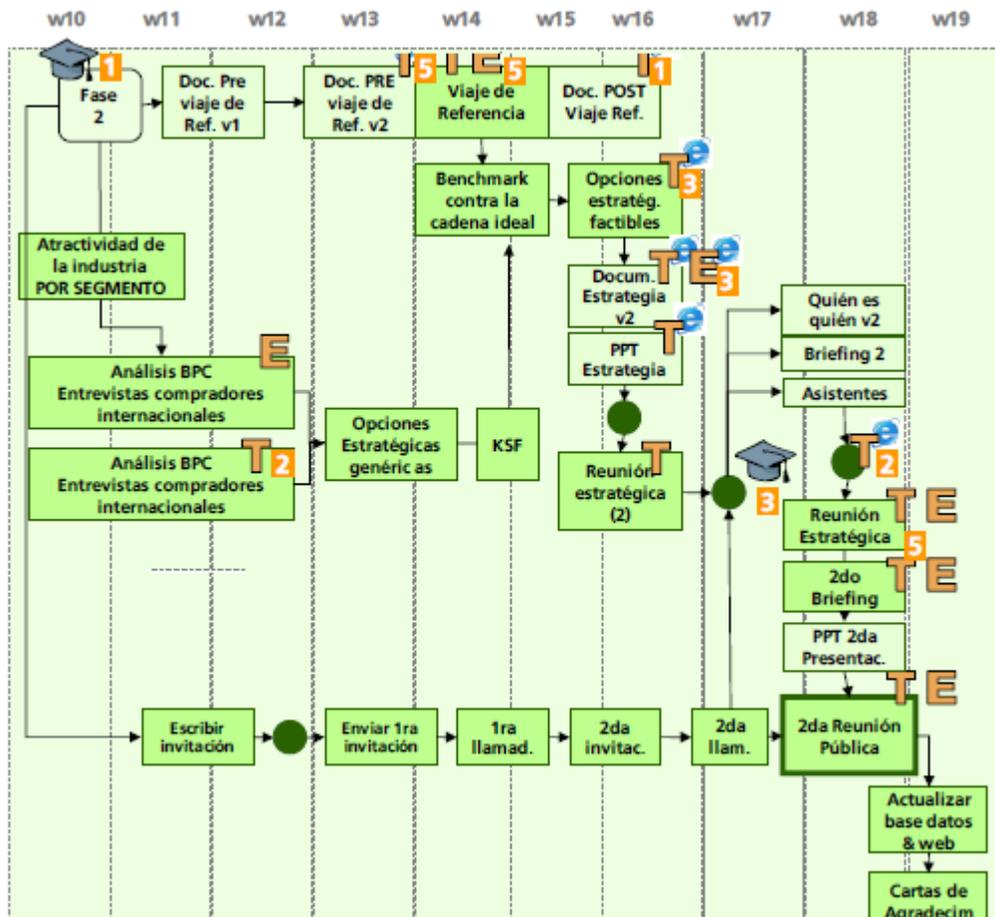
Tareas post-reunión: concluida la reunión, se realizan las siguientes tareas:

- Actualizar el sitio web de la iniciativa con información presentada en la primera reunión pública,
- Actualizar la base de datos con contactos de personas y empresas que no habían sido identificadas, y
- Enviar notas de agradecimiento a los asistentes, así como a aquellos que no pudieron participar, recordándoles que el proyecto está siendo desarrollado y que la información puede ser accedida en un sitio web particular.

Segunda fase: Guiando la estrategia

La segunda fase de la iniciativa cluster tiene una gran importancia en el proyecto, pues es el momento en que el equipo consultor se dedica a analizar las opciones estratégicas que tiene el cluster para competir, con el fin de escoger una alternativa que generará mejores resultados para las empresas en el largo plazo y les permitirá ser más competitivas.

En el siguiente diagrama, se observan las actividades que se ejecutan durante la segunda fase del proyecto:



**Figura 7 Diagrama de segunda fase para el desarrollo de iniciativas cluster
(Fuente: Competitiveness, 2010)**

Durante la segunda fase del proyecto, los esfuerzos del equipo se centran en realizar un análisis profundo de la estrategia que las empresas del cluster emplean para competir en la actualidad, comparándola con modelos de negocio que pueden ser más atractivos en el largo plazo. En esta fase, hay una menor interacción con los actores del cluster y en cambio, la relación con el cliente es mucho más intensa, pues es el momento en el cual es necesario convencerlo respecto a la atractividad del segmento de negocios que se identifique como más atractivo y viable para el cluster.

A continuación, se detallan las actividades que se realizan durante esta fase:

Segmentación estratégica y evolución de la atractividad: los segmentos estratégicos representan negocios diferentes desde un punto de vista estratégico e implican formas de competir que no son iguales. Los distintos segmentos estratégicos tienen cadenas de valor diferentes y desafíos distintos. Es importante recalcar que un segmento estratégico no se ha de confundir con un segmento de mercado o de producto.

En el desarrollo de esta actividad, se realiza un ejercicio, con la participación de todos los miembros del equipo consultor, cuyo resultado es una matriz en la cual se aprecian distintos tipos de demanda y diferentes variaciones en la cadena de valor, que al ser cruzadas forman segmentos estratégicos diferentes. Una vez se han identificado los segmentos, se procede a realizar un análisis de la atractividad de los segmentos resultantes, empleando la herramienta de las cinco fuerzas de Porter y considerando diferentes momentos de tiempo para conocer la evolución de esa atractividad.

Hipótesis para el viaje de referenciación: conociendo cuál es el segmento estratégico que se proyecta como más atractivo para el cluster, es posible saber qué información investigar más profundamente (para validar la atractividad del segmento) e identificar destinos con empresas e instituciones con las cuales se puede obtener dicha información mediante un ejercicio de *benchmarking*. Teniendo claros estos puntos, se procede a adelantar el proceso necesario para realizar un viaje de referenciación, es decir realizar trámites como solicitudes de visa, compra de tiquetes y agendamiento de citas, entre otros.

Criterios de compra y entrevistas con compradores sofisticados: con los segmentos estratégicos correctamente identificados y definidos, el siguiente paso es realizar entrevistas con compradores sofisticados para cada segmento. Los compradores sofisticados son aquellos que piden requisitos exigentes y avanzados. En el presente, representan un porcentaje bastante pequeño de la demanda,

sin embargo son quienes definen los patrones de la demanda en el futuro. En síntesis, lo que ellos demandan hoy es lo que todo el mundo demandará en el mañana.

Para identificarlos, el equipo consultor puede tomar en consideración las siguientes pautas:

- investigar sobre tendencias en la demanda, principalmente mediante la revisión de artículos de prensa especializada, que permitan saber quiénes son los que compran determinados productos o servicios y cuál es la particularidad de lo que exigen.
- consultar con actores del cluster, quienes pueden referir compradores que son muy exigentes en sus criterios de selección, o
- buscar contactos de líderes en la distribución de los productos del cluster.

Al realizar las entrevistas, se tiene como resultado la identificación de los criterios de compra de los diferentes segmentos de negocio, los cuales dan indicios a las empresas sobre cómo debe evolucionar su oferta.

Opciones estratégicas genéricas, factores clave de éxito, cadena de valor y diamante del cluster ideales: tomando como base los segmentos estratégicos del cluster, se analizan cuáles son las opciones estratégicas de las empresas. Las opciones estratégicas son las alternativas que las empresas tienen para competir en un negocio. Una vez se han identificado estas alternativas, se identifican los factores claves de éxito.

Después de identificadas las diferentes opciones estratégicas y los factores claves de éxito de cada una, es necesario entender cómo debe ser la cadena de valor y el diamante del cluster (condiciones de entorno) para competir en la opción estratégica más atractiva y factible. Este propósito se concreta mediante un viaje de referencia.

Viaje de referenciación: esta actividad tiene como objetivo estudiar la cadena de valor y diamante ideales para el cluster, así como encontrar ejemplos específicos que puedan mostrarse a las empresas. En esta actividad, es ideal que participe el cliente para que conozca de primera mano las experiencias de empresas que compiten exitosamente bajo modelos de negocio más atractivos. Asimismo, es un espacio adecuado para interactuar con el cliente y lograr que entienda las implicaciones y próximos pasos del proyecto. El tiempo previsto para el viaje de referencia es de 5 días aproximadamente, durante los cuales se pretende tener en promedio 3 entrevistas por día.

Benchmarking del cluster con el cluster ideal, opciones estratégicas factibles y áreas de mejora: finalizado el viaje de referencia, el equipo consultor está en capacidad de saber cómo deben ser la cadena de valor y diamante ideales, así como identificar cuáles son las áreas en las que es necesario trabajar para cerrar las brechas detectadas. El resultado de todo este análisis es detallado en un documento denominado Documento de Estrategia.

Grupos de estrategia: los grupos de estrategia son espacios a los cuales son invitados los líderes más carismáticos y visionarios de la industria, con el propósito de validar con ellos las conclusiones respecto a la estrategia que el cluster debe aplicar para ser más competitivo. Para estas sesiones, lo ideal es trabajar con grupos pequeños (3 a 4 personas) con quienes se socializará la visión construida para el cluster. Es muy importante lograr el visto bueno por parte de estos actores, pues serán las personas que defenderán la estrategia durante la segunda reunión pública de la iniciativa.

Preparación de la segunda reunión pública: al finalizar la segunda fase del proyecto, se realiza una reunión a la cual son invitados todas las empresas e instituciones del cluster para socializar los resultados de la definición de estrategia realizada por el equipo consultor.

Para realizar esta reunión, es necesario realizar lo siguiente:

- Definir lugar y aspectos logísticos para el desarrollo de la reunión.
- Enviar invitaciones con suficiente tiempo de antelación y hacer seguimiento a las confirmaciones por parte de los invitados.

Segunda reunión de *briefing*: de la misma manera que en la primera fase, esta actividad se realiza con el cliente para:

- i) transmitirle información sobre el desarrollo del proyecto (qué actividades se desarrollaron durante la fase, cuáles son los resultados),
- ii) prepararlo para la presentación, indicándole aspectos como qué actores están convocados y confirmados, así como cuál es la reacción esperada en éstos, y
- iii) definir los lineamientos relacionados con el discurso que el cliente dará al iniciar o finalizar la reunión. Como en otras actividades, esta información es archivada en un Documento de Briefing.

Segunda reunión pública: a la reunión pública son invitados todos los actores del cluster que han sido identificados por el equipo consultor en el desarrollo del proyecto y la información presentada corresponde a las conclusiones resultantes de las actividades desarrolladas durante las semanas previas.

Tareas post-reunión: concluida la reunión, se realizan las siguientes tareas:

- Actualizar el sitio web de la iniciativa con información presentada en la segunda reunión pública,
- Actualizar la base de datos con contactos de personas y empresas que no habían sido identificadas, y
- Enviar notas de agradecimiento a los asistentes, así como a aquellos que no pudieron participar, recordándoles que el proyecto está siendo

desarrollado y que la información puede ser accedida en un sitio web particular.

Tercera fase: Lanzamiento de las acciones

Como resultado de la segunda fase de la iniciativa cluster, se tiene una visión construida para sus empresas e instituciones, representada en un segmento de negocios más atractivo en el largo plazo en el cual se pretende empezar a competir. Durante la tercera fase del proyecto, se trabaja, de la mano con los actores del negocio, en la construcción de líneas de acción que permitan al cluster esa transición hacia una estrategia ideal.

En el siguiente diagrama, se observan las actividades que se ejecutan durante la tercera fase del proyecto:

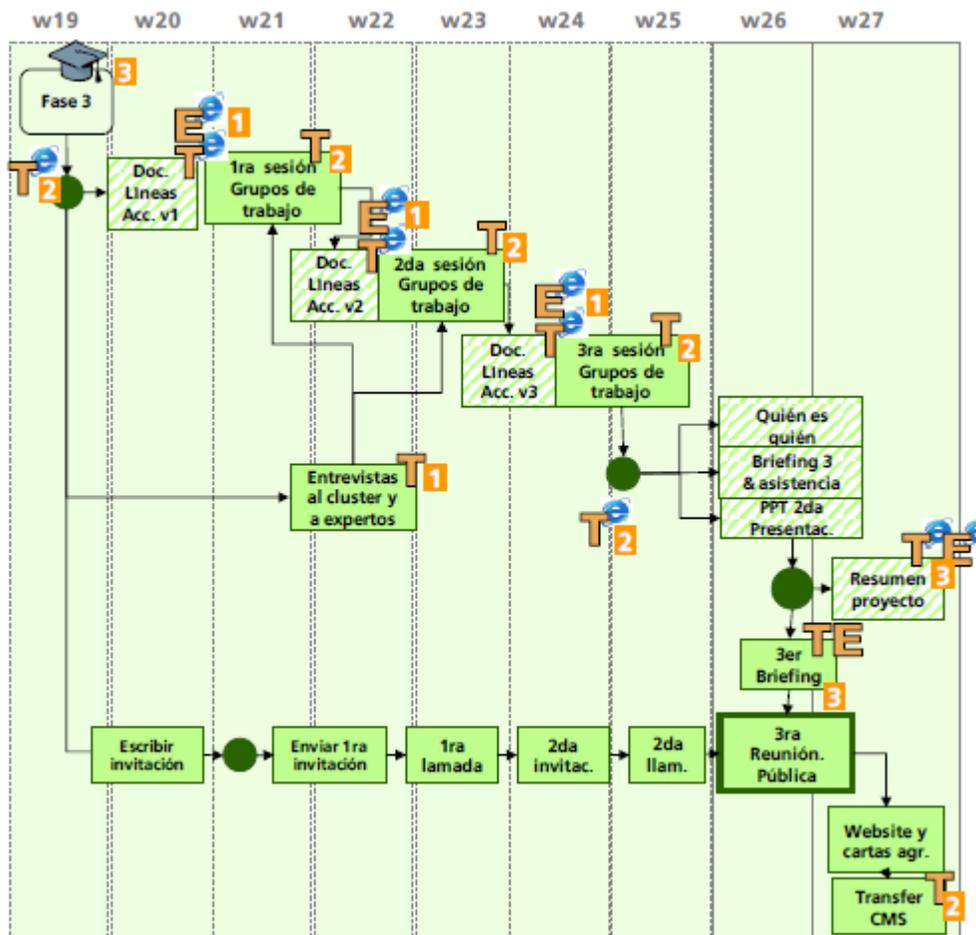


Figura 8 Diagrama de segunda fase para el desarrollo de iniciativas cluster
(Fuente: Competitiveness, 2010)

A continuación, se detallan las actividades que se realizan durante esta fase de la iniciativa cluster:

Definición de líneas de acción y sesiones de grupos de trabajo: las líneas de acción se derivan de la opción estratégica escogida para el cluster y tienen como propósito adecuar el entorno del negocio y la estrategia de las empresas para cerrar las brechas detectadas en la cadena de valor y el diamante del cluster. Estas líneas son construidas con la participación de las empresas y entidades del cluster mediante sesiones de grupos de trabajo. Generalmente, se trabaja con 3 a 4 grupos, responsables de diferentes áreas de mejora, con los cuales se tiene un

total de 3 sesiones cada uno. Al finalizar el trabajo de estos grupos, se tiene como resultado un Documento de Líneas de Acción, en el cual se consignan con detalle cada una de las acciones en que trabajará el cluster después del final de la tercera fase.

Preparación de la tercera reunión pública: al finalizar la tercera fase del proyecto, se realiza una reunión a la cual son invitados todas las empresas e instituciones del cluster para presentar las líneas de acción construidas entre el equipo consultor y los actores del cluster.

Para realizar esta reunión, es necesario realizar lo siguiente:

- Definir lugar y aspectos logísticos para el desarrollo de la reunión.
- Enviar invitaciones con suficiente tiempo de antelación y hacer seguimiento a las confirmaciones por parte de los invitados.

Tercera reunión de *briefing*: así como previo a la primera y a la segunda presentación, en la tercera fase se realiza nuevamente una reunión con el cliente antes de la reunión pública, en la que se busca:

- i) transmitirle información sobre el desarrollo del proyecto (qué actividades se desarrollaron durante la fase, cuáles son los resultados),
- ii) prepararlo para la presentación, indicándole aspectos como qué actores están convocados y confirmados, así como cuál es la reacción esperada en éstos, y
- iii) definir los lineamientos relacionados con el discurso que el cliente dará al iniciar o finalizar la reunión. Como en otras actividades, esta información es archivada en un Documento de Briefing.

Tercera reunión pública: a la reunión pública son invitados todos los actores del cluster que han sido identificados por el equipo consultor en el desarrollo del

proyecto y la información presentada corresponde a las conclusiones resultantes de las actividades desarrolladas durante las semanas previas. A diferencia de las fases anteriores, en la tercera reunión pública son actores del cluster los encargados de presentarlas directamente.

Tareas post-reunión: concluida la reunión, se realizan las siguientes tareas:

- Actualizar el sitio web de la iniciativa con información presentada en la segunda reunión pública,
- Actualizar la base de datos con contactos de personas y empresas que no habían sido identificadas, y
- Enviar notas de agradecimiento a los asistentes, así como a aquellos que no pudieron participar, recordándoles que el proyecto está siendo desarrollado y que la información puede ser accedida en un sitio web particular.

4.1.2. Comparación de procesos de gestión de los interesados con metodología de Competitiveness para el desarrollo de iniciativas cluster

De acuerdo al PMI (2013), la gestión de los interesados se refiere a los procesos empleados para identificar a las personas, grupos u organizaciones que puedan afectar o verse afectados por el proyecto, para analizar sus expectativas y el impacto que puedan tener en el proyecto, así como aplicar estrategias adecuadas para lograr una participación eficaz por parte de los mismos.

En total, el área de conocimiento de gestión de los interesados está compuesta por los siguientes cuatro procesos:

- **Identificar a los interesados:** es el proceso de identificar a las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o verse afectados por las

actividades o resultados del proyecto, así como analizar y documentar información sobre sus intereses, interdependencias, participación y posible impacto en el éxito del proyecto.

- **Planificar la gestión de los interesados:** incluye el desarrollo de estrategias para lograr una participación eficaz de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto, con base en el análisis de sus necesidades, intereses y posible impacto en el éxito del proyecto.
- **Gestionar la participación de los interesados:** consiste en comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus requerimientos, atender los incidentes que surjan con ellos y fomentar una participación adecuada durante el desarrollo de las actividades del proyecto.
- **Controlar la participación de los interesados:** se refiere a monitorear las relaciones con los interesados del proyecto para realizar ajustes en los planes y estrategias diseñados para involucrar adecuadamente a los interesados.

Teniendo en cuenta que, a la par del análisis estratégico, en el desarrollo de iniciativas cluster se lleva a cabo un proceso de cambio con personas y organizaciones que hacen parte de un cluster determinado, la gestión de interesados es un componente importante para cumplir con los objetivos del proyecto.

Con esta idea, a continuación se procede a realizar una comparación entre la metodología para la realización de IRCs de Competitiveness con los procesos consignados en el PMBOK para la gestión de interesados, con el propósito de saber qué tan ajustada está la metodología para el desarrollo de iniciativas cluster a las buenas prácticas consideradas por el PMI. Para esto, se describirán los procesos de gestión de los interesados, con sus correspondientes entradas,

técnicas y herramientas y salidas, resaltando cómo la metodología de Competitiveness incluye o no incluye cada uno de los ítems.

Identificar a los interesados

Cuadro 10 Análisis de aplicación del proceso identificar los interesados en metodología para el desarrollo de iniciativas de refuerzo de la competitividad

Componentes	Ítem	Competitiveness
Entradas	Acta de constitución del proyecto	<p>Si bien el trabajo de Competitiveness inicia con un contrato formal para el desarrollo de una iniciativa cluster, sólo es durante la reunión de lanzamiento o <i>kick-off</i> que se determina de manera oficial el cluster en el cual se desarrollará el proyecto.</p> <p>A partir de esta reunión, es posible obtener, de parte del cliente, bases de datos o contactos de actores que hacen parte del cluster con los cuales será necesario interactuar en el desarrollo del proyecto.</p>
	Documentos de las adquisiciones	<p>Entre los documentos de las adquisiciones, sólo es relevante considerar el contrato mediante el cual se dispone de Competitiveness para el desarrollo de la iniciativa cluster.</p> <p>En cuanto a los proveedores, éstos no tienen un impacto considerable en el éxito del proyecto para ser incluidos en un proceso de identificación de interesados (e.g. cuál puede ser el impacto de un hotel que presta un salón para una de las tres reuniones públicas del proyecto o de la empresa que provee el servicio de <i>catering</i>).</p>
	Factores ambientales de la empresa	<p>Si se toma como referencia el entorno de las empresas que hacen parte del negocio en el cual se desarrolla la iniciativa cluster, sólo se consideran algunos aspectos normativos al momento de analizar la industria a nivel local, de los cuales no necesariamente se consideran nuevos interesados del proyecto.</p> <p>Si se revisa la cultura y estructura de las organizaciones, o las prácticas o hábitos particulares del sector, tampoco se realiza un ejercicio de identificación de interesados a partir de dichos componentes.</p>
	Activos de los procesos de la organización	<p>Para el registro de interesados, Competitiveness dispone de plantillas específicas que pueden ser diligenciadas para este fin.</p> <p>Por otro lado, al finalizar cada proyecto se elabora un documento de Lecciones y Aprendizajes, en el cual se consigna información general respecto a cómo fue el</p>

Componentes	Ítem	Competitiveness
		proceso de cambio con los empresarios participantes en la iniciativa.
Técnicas y herramientas	Análisis de los interesados	Al registrar a las empresas e instituciones del cluster en la base de datos del proyecto, sólo se registran datos de contacto e información como tamaño de las empresas, volumen de ventas o cantidad de exportaciones. En síntesis, no se realiza un análisis de interesados que permita clasificarlos y usar eficientemente los esfuerzos para gestionar sus expectativas o intereses.
	Juicio de expertos	Durante el desarrollo de entrevistas con los actores del cluster, es posible conocer información sobre nuevos actores del negocio que deben ser incluidos en la base de datos de la iniciativa.
	Reuniones	La metodología no prevé reuniones con el objetivo específico de analizar perfiles de interesados para entender sus posiciones o intereses. Esta es una práctica que sí se lleva a cabo, pero de manera casual.
Salidas	Registro de interesados	Los interesados de la iniciativa cluster son registrados en una base de datos que incluye las empresas e instituciones que hacen parte del proyecto, así como sus datos de contacto e información sobre variables como tamaño, ventas, clientes y exportaciones, entre otras.

(Fuente: Elaboración propia, 2014)

A manera de síntesis, con relación al proceso de identificación de interesados se hacen las siguientes anotaciones referentes a las entradas:

- La mayor parte de las entradas para identificar interesados provienen del cliente al momento de realizarse la reunión de lanzamiento de la iniciativa.
- Los documentos de las adquisiciones no constituyen entradas de gran valor para la identificación de interesados.
- Los factores ambientales de la empresa no son explorados a profundidad para descubrir nuevos interesados.
- Se dispone de activos de procesos para registrar la identificación de interesados, así como revisar lecciones aprendidas de proyectos anteriores.

En lo que respecta a técnicas y herramientas, las observaciones son las siguientes:

- Los interesados no son analizados con el propósito de priorizarlos y diseñar estrategias para obtener una participación adecuada en el desarrollo del proyecto.
- Las entrevistas con actores del cluster, durante la primera fase principalmente, cumplen la función de juicios de expertos que permiten descubrir nuevos interesados.
- Las reuniones para el análisis de perfiles de interesados no hacen parte de la metodología.

Y por último, con relación a la salida de este proceso debe anotarse que:

- Se dispone de una base de datos que sirve como registro de interesados, aunque no incluya información diferente a contacto y algunas variables como tamaño, ventas y empleos, entre otras.

Planificar la gestión de los interesados

Cuadro 11 Análisis de aplicación del proceso planificar la gestión de los interesados en metodología para el desarrollo de iniciativas de refuerzo de la competitividad

Componentes	Ítem	Competitiveness
Entradas	Plan para la dirección del proyecto	En el desarrollo de iniciativas cluster, Competitiveness no dispone de un plan de gestión del proyecto en los términos que lo define el PMBOK. Sin embargo, la metodología por sí misma, con sus plantillas y documentos anexos, cumple la función de documento que resume la planeación del proyecto.
	Registro de interesados	Como se mencionó en el análisis del proceso anterior, el registro de interesados consiste en una base de datos que compila las empresas e instituciones del cluster, junto a sus datos de contacto y algunas variables descriptivas.
	Factores ambientales de la empresa	La consideración de factores ambientales al momento de planificar la gestión de los interesados está implícita, aunque depende de la intuición del equipo

Componentes	Ítem	Competitiveness
		consultor para tomar en cuenta diferentes condiciones que determinen ciertas maneras de gestionar a los interesados.
	Activos de los procesos de la organización	Se cuenta con documentos de lecciones aprendidas, pero éstos no registran información relacionada con planes de gestión de los interesados de proyectos anteriores.
Técnicas y herramientas	Juicio de expertos	La metodología no considera de manera explícita el juicio de expertos como una herramienta para decidir de qué manera se van a abordar ciertos interesados. Sin embargo, en la práctica los equipos consultores sí buscan asesoría o consejo por parte de personas con cierto conocimiento o experiencia en el negocio.
	Reuniones	Para el desarrollo de iniciativas cluster, no se llevan a cabo reuniones con el propósito de planificar la gestión de los interesados.
	Técnicas analíticas	No hay aplicación de técnicas analíticas al momento de planificar la gestión de los interesados. En general, no se registra cuál es el nivel de participación de los interesados.
Salidas	Plan de gestión de los interesados	Como tal, la metodología de Competitiveness no incluye un plan formal para la gestión de interesados. En la práctica, sólo se señala que algunos actores son considerados de tipo político y al momento de abordarlos la recomendación es hacerlo en compañía del cliente. Asimismo, la metodología define la manera como se distribuirá información entre los interesados, aunque las disposiciones son las mismas sin importar cuál sea el interesado en particular.

(Fuente: Elaboración propia, 2014)

En resumen, con relación al proceso de planificación de la gestión de interesados se hacen las siguientes anotaciones referentes a las entradas:

- La metodología en sí misma, junto a sus plantillas y documentos anexos, cumple las funciones de plan de gestión del proyecto.
- Existe un registro de interesados, aunque con información que se limita a datos de contacto y detalles sobre ventas, empleos y clientes, entre otros, de las empresas que participa en la iniciativa.
- En la práctica, los factores ambientales de la empresa están implícitos al momento de planificar la manera de abordar ciertos interesados, dependiendo enteramente de la intuición del equipo consultor.

- Entre los activos de procesos de la organización, el documento de lecciones aprendidas resultante en cada proyecto no registra información respecto a planes de gestión de los interesados.

En lo que respecta a técnicas y herramientas, las observaciones son las siguientes:

- El juicio de expertos es empleado para planificar la gestión de interesados, aunque la metodología no lo especifica de manera puntual.
- No se considera la realización de reuniones para planificar la gestión de los interesados dentro de la metodología.
- No hay aplicación de técnicas analíticas al momento de planificar la gestión de los interesados.

Finalmente, en lo que respecta a la salida de este proceso debe anotarse que:

- Formalmente, no existe un plan de gestión de los interesados. La metodología sólo cuenta con disposiciones respecto a la distribución de información (en las cuales no se consideran diferencias entre uno y otro interesado) y señala que con ciertos actores del cluster, los denominados políticos, es recomendable interactuar en compañía o coordinación con el cliente.

Gestionar la participación de los interesados

Cuadro 12 Análisis de aplicación del proceso gestionar la participación de los interesados en metodología para el desarrollo de iniciativas de refuerzo de la competitividad

Componentes	Ítem	Competitiveness
Entradas	Plan de gestión de los interesados	Como se ha mencionado, la metodología no incluye un plan para la gestión de los interesados.
	Plan de gestión de las comunicaciones	La metodología cuenta con lineamientos en cuanto a qué información enviar a los interesados, sin embargo considera un tratamiento estándar para todos los

Componentes	Ítem	Competitiveness
		interesados del proyecto (a excepción del cliente, para el cual sí existen una serie de requisitos especiales).
	Registro de cambios	En el desarrollo de la iniciativa cluster, no se realiza un control integrado de cambios.
	Activos de los procesos de la organización	Existe información archivada sobre proyectos anteriores, pero los datos consignados no detallan aspectos relacionados con el manejo de las comunicaciones con los interesados.
Técnicas y herramientas	Métodos de comunicación	Al momento de comunicarse con los interesados, la metodología considera diferentes métodos. Aunque, no se analiza cuáles son los más apropiados dependiendo de quién sea el interesado en particular.
	Habilidades interpersonales	Cuando se interactúa con los interesados de la iniciativa cluster, las habilidades interpersonales son un factor clave en el propósito de generar un proceso de cambio en las empresas e instituciones vinculadas al proyecto.
	Habilidades de gestión	Asimismo, son aplicadas habilidades de gestión en el manejo de los interesados, especialmente con el cliente del proyecto.
Salidas	Registro de incidentes	El registro de incidentes no es considerado en la metodología del proyecto.
	Solicitudes de cambio	En el desarrollo del proyecto surgen solicitudes de cambio, las cuales son manejadas de manera informal (i.e. no hay un control integrado de cambios).
	Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto	No se contemplan actualizaciones al plan para la dirección del proyecto en general. Tampoco se consideran en lo que respecta al plan para la gestión de los interesados.
	Actualizaciones a los documentos del proyecto	La base de datos de actores de la iniciativa es actualizada de manera constante.
	Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización	Algunos de los activos de los procesos de la organización son actualizados, como es el caso de las notificaciones a los interesados, así como los informes y las presentaciones del proyecto.

(Fuente: Elaboración propia, 2014)

Sintetizando lo referente a las entradas del proceso de gestión de la participación de los interesados, se realizan las siguientes anotaciones:

- No existe un plan para la gestión de los interesados.
- La metodología incluye lineamientos con relación al manejo de comunicaciones, sin embargo se da un tratamiento estandarizado a todos los interesados, a excepción del cliente.

- En el desarrollo del proyecto, no hay control integrado de cambios.
- La información consignada en activos de procesos de la organización, como las lecciones aprendidas, no aportan datos con relación al manejo de las comunicaciones con interesados de proyectos anteriores.

En lo que respecta a técnicas y herramientas, las observaciones son las siguientes:

- La metodología tiene prevista la aplicación de diferentes métodos de comunicación, sin embargo éstos no varían de un interesado a otro.
- En general, las habilidades interpersonales y de gestión están presentes en cada actividad que implique interacción con interesados del proyecto.

Por su parte, debe anotarse con relación a las salidas de este proceso lo siguiente:

- El registro de incidentes no hace parte de la metodología.
- En el desarrollo del proyecto, las solicitudes de cambio son atendidas, aunque no bajo un control integrado.
- No hay actualizaciones al plan de dirección del proyecto o al plan para la gestión de los interesados.
- Entre los documentos del proyecto, la base de datos de actores del cluster, que cumple las veces de registro de interesados, es actualizada constantemente.
- Son actualizados algunos de los activos de los procesos de la organización, como es el caso de las notificaciones a los interesados o los informes y presentaciones del proyecto.

Controlar la participación de los interesados

Cuadro 13 Análisis de aplicación del proceso controlar la participación de los interesados en metodología para el desarrollo de IRCs

Componentes	Ítem	Competitiveness
Entradas	Plan para la dirección del proyecto	La metodología de Competitiveness por sí misma, con sus plantillas y documentos anexos, cumple la función de documento que resume la planeación del proyecto. Sin embargo, no contiene disposiciones respecto a cómo controlar la participación de los interesados.
	Registro de incidentes	El registro de incidentes no es considerado en la metodología del proyecto.
	Datos de desempeño del trabajo	Con relación a la gestión de los interesados, en el desarrollo de la iniciativa cluster no se toman observaciones para realizar mediciones del desempeño durante la ejecución de las actividades del proyecto.
	Documentos del proyecto	Entre los documentos del proyecto que se consideran en el proceso, sólo se dispone de cronograma del proyecto, registro de interesados y comunicaciones del proyecto.
Técnicas y herramientas	Sistemas de gestión de la información	En materia de sistemas, para controlar la participación de los interesados se emplean herramientas informáticas básicas. No es necesario emplear sofisticados sistemas de gestión de la información.
	Juicio de expertos	Durante el desarrollo de la iniciativa, el contacto permanente con actores del cluster permite reevaluar los interesados que están identificados en el proyecto.
	Reuniones	No se realizan reuniones para revisar el estado del proyecto con relación a la participación de los interesados.
Salidas	Información de desempeño del trabajo	Como resultado del control de la participación de los interesados en el proyecto, no se recopilan datos para generar información de desempeño del trabajo.
	Solicitudes de cambio	No existe un proceso de control integrado de cambios.
	Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto	No se contemplan actualizaciones al plan para la dirección del proyecto en general. Tampoco se consideran en lo que respecta al plan para la gestión de los interesados.
	Actualizaciones a los documentos del proyecto	En lo relacionado con documentos del proyecto, sólo se realizan actualizaciones al registro de interesados o base de datos de actores del cluster.
	Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización	Algunos de los activos de los procesos de la organización son actualizados, como es el caso de las notificaciones a los interesados, así como los informes y las presentaciones del proyecto.

(Fuente: Elaboración propia, 2014)

Para resumir las anotaciones relacionadas con el proceso de gestión de la participación de los interesados, se hacen las siguientes anotaciones referentes a sus entradas:

- No existe un plan para la gestión de los interesados.
- El registro de incidentes no es documento incluido en el desarrollo del proyecto.
- No se dispone de observaciones que conduzcan a mediciones para generar información de desempeño de las actividades del proyecto.
- Como entradas del proceso de controlar la participación de los interesados, en la iniciativa cluster sólo se cuenta con cronograma del proyecto, registro de interesados y comunicaciones del proyecto.

En lo que respecta a técnicas y herramientas, las observaciones son las siguientes:

- Los sistemas de gestión de la información no son necesarios para controlar la participación de los interesados.
- La constante interacción con actores del cluster, por parte del equipo consultor, cumple las funciones de juicio de expertos.
- No se realizan reuniones para analizar el estado en materia de participación de los interesados en el proyecto.

Para terminar, con relación a las salidas de este proceso es necesario anotar que:

- Al controlar la participación de los interesados, no se generan datos que permitan generar información de desempeño de este proceso.
- Para los cambios, no existe un control integrado.
- No hay actualizaciones al plan de dirección del proyecto o al plan para la gestión de los interesados.

- Entre los documentos del proyecto, la base de datos de actores del cluster, que cumple las veces de registro de interesados, es actualizada constantemente.
- Son actualizados algunos de los activos de los procesos de la organización, como es el caso de las notificaciones a los interesados o los informes y presentaciones del proyecto.

4.2. Recopilación de técnicas y herramientas aplicables a la gestión de interesados en el desarrollo de iniciativas cluster

Una vez realizada la comparación entre las actividades previstas en la metodología para el desarrollo de iniciativas cluster de Competitiveness y los procesos de gestión de los interesados que contempla el PMBOK, se realizó un total de cinco entrevistas con consultores de la firma para recopilar información que permita adaptar la metodología a los postulados del PMI en materia de gestión de los interesados. Básicamente, se partió del hecho que la metodología no es explícita en la manera de desarrollar algunas actividades o aplicar ciertas técnicas y herramientas con relación a la gestión de los interesados, para a partir de las entrevistas recopilar información de cómo los consultores abordan estos aspectos según su experiencia y *know-how*.

Las entrevistas tuvieron una duración promedio de una hora y fueron de tipo no estructurado o informal, permitiendo obtener respuestas abiertas que brindaron mayor flexibilidad al entrevistado para, a partir de la interacción con el entrevistador, responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Es posible clasificar a los interesados que participan en iniciativas cluster en diferentes grupos? ¿Cuáles serían estos grupos?
2. ¿Hay interesados que son más importantes o merecen más atención que otros? ¿Qué hace que un interesado merezca una mayor atención en el desarrollo de una iniciativa cluster?

3. El PMI clasifica el nivel de participación de los interesados, de menor a mayor, de la siguiente manera: desconocedor, reticente, neutral, partidario y líder. ¿Podría aplicarse esta clasificación en iniciativas cluster?
4. Para planificar la gestión de los interesados, ¿con quién debería apoyarse el equipo consultor para realizar esta actividad?
5. Un interesado está en contra del proyecto, ¿cómo debería manejarse esta situación?
6. Un interesado que se considera importante para el proyecto no se vincula, ¿cómo podría lograrse que sí lo hiciera?
7. ¿Cómo se puede saber que un interesado está teniendo una participación adecuada en la iniciativa?
8. ¿Qué factores permiten concluir que el proceso de gestión del cambio en una iniciativa ha sido mejor, al comparársele con otra?

4.2.1. Comparación de respuestas

Con el propósito de analizar las respuestas obtenidas durante las entrevistas, el siguiente cuadro resume de manera comparativa las conclusiones a las que se llegó en cada interrogante con cada uno de los entrevistados. Para más detalle sobre las respuestas individuales, en el Anexo 4 del presente trabajo se consigna esta información.

Cuadro 14 Matriz de comparación de respuestas obtenidas en entrevistas con consultores de Competitiveness

Pregunta	Ulises Fernández	Inés Sagrario	Álvaro Díaz	Andrés Guimón	Claudia Da Cunha
No. 1	Sí. Las categorías son: cliente, empresas e instituciones.	Sí. Los grupos son los siguientes: gobierno, empresarios y otras instituciones diferentes al gobierno , como gremios o universidades. Todos éstos, sin contar el cliente.	Sí. Los grupos son: públicos (que incluye gobierno y entidades de entorno), empresas y cenicientas (empresas que no son identificadas al inicio, pero que con el tiempo aparecen como las más avanzadas o las que apunta a la estrategia). Adicional a éstos, se encuentra el cliente.	Sí. Los interesados pueden categorizarse en los siguientes grupos: empresas, gobierno e instituciones. Adicionalmente, está el cliente.	Sí. Son las siguientes categorías: empresas, instituciones y cliente.
No. 2	Sí. En primera fase, tienen mayor importancia las empresas que se dedican a actividades que son el centro del análisis. En segunda y tercera, aquellas que realizan actividades que se necesita fortalecer de cara a la estrategia propuesta para el cluster.	Sí. Por un lado, están las empresas que son la base para el trabajo que se realiza durante la iniciativa. Por su parte, con el gobierno y otras instituciones se corre el riesgo que hagan más difícil el desarrollo del proyecto. Los interesados pueden ser importantes desde el lado positivo (empresarios que tienen una actitud de cambio y miran hacia los retos del futuro) y desde el lado negativo (aquellos que son beligerantes y tienen	Sí. Depende del momento en que se encuentre el proyecto. En primera fase, el cliente es la prioridad, pues es necesario su apoyo para realizar las primeras entrevistas. En segunda y tercera fase, la importancia recae sobre los privados. Dentro de los privados, se destacan los que hacen actividades que son el centro de análisis en la iniciativa y los que se destaquen como líderes con mayor reconocimiento.	Sí. <i>A priori</i> , las empresas dedicadas a la actividad que se toma como centro del análisis son las más importantes. A partir de la estrategia, es posible que recobren mayor importancia empresas dedicadas a actividades diferentes. Son importantes también los empresarios que se proyecten como líderes del cambio.	Sí. Al inicio, son más importantes las empresas que son el centro en el cluster. Dentro de este grupo, interesa buscar aquellas que están buscando que las cosas se hagan de nuevas y mejores manera. También, la estrategia que se construya llevará a que algunos sean más importantes.

Pregunta	Ulises Fernández	Inés Sagrario	Álvaro Díaz	Andrés Guimón	Claudia Da Cunha
		mucha influencia). En cuanto al tamaño o trayectoria de una empresa, esto dependerá de los encadenamientos o dependencia que haya en el cluster.			
No. 3	Sí. Ésta es una clasificación válida y aplicable del nivel de participación de los interesados.	Sí, pero debería considerarse también al opositor o aquel que toma acciones en contra del proyecto. No es lo mismo que el reticente.	Sí. Esta clasificación es aplicable.	Sí. Es aplicable la clasificación. El manual para el desarrollo de IRCs enseña el tipo de comportamiento que se espera por parte de los agentes del cluster en cada una de las tres fases.	Sí. Puede aplicarse esta clasificación al nivel de participación.
No. 4	En primera instancia, el cliente. También, pueden brindar apoyo instituciones aliadas que tienen relación con el sector en que se desarrolla la iniciativa.	El apoyo debería provenir en gran medida de empresarios que están de acuerdo con la estrategia y son conscientes de asumir nuevas posiciones de cara al futuro.	Dentro del equipo consultor, es importante valorar los aportes del equipo local (que conoce más de cerca la cultura e idiosincrasia de los empresarios) y del tutor (cuya visión es más global). Para unir estos aportes, se pueden realizar ejercicios de análisis de perfiles de los interesados.	Lo fundamental en la planificación es la información cualitativa que se puede obtener en el desarrollo de las entrevistas de la primera fase del proyecto.	Al principio, el cliente juega un papel fundamental, al igual que las instituciones aliadas. Luego, es posible recurrir al apoyo de otras empresas de cluster.
No. 5	Se puede estar en contra del proyecto o en contra de la estrategia. Si es en contra del proyecto, lo ideal es anticipar con tiempo	Se necesita mayor esfuerzo en el trabajo de campo, de manera que se presenten argumentos sólidos para convencer al	Dependiendo del nivel de influencia, se debe buscar un interesado igual o más influyente que sí apoye el proyecto. Ayuda	Si es en contra del proyecto, lo ideal es seguir vinculándolo de manera pasiva, hasta vencer la resistencia que pueda	Primero, hay que saber qué tanto afecta al proyecto. Luego, es ideal contar con el apoyo del cliente al tratar de solucionar el

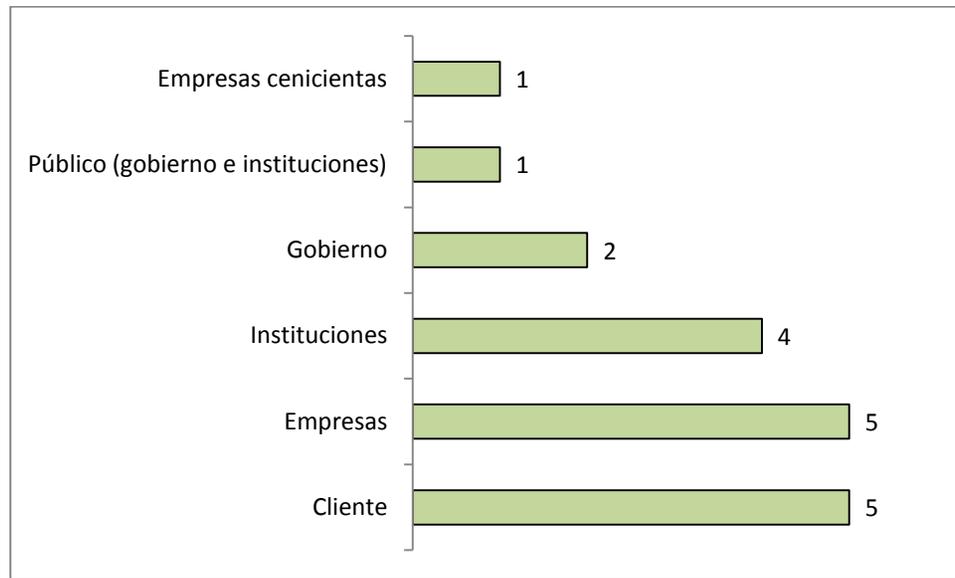
Pregunta	Ulises Fernández	Inés Sagrario	Álvaro Díaz	Andrés Guimón	Claudia Da Cunha
	esta posición y darle manejo con apoyo del cliente . Si la posición es en contra de la estrategia, se debe “neutralizar” con otros que sí apoyan la estrategia , especialmente durante las intervenciones en la segunda reunión pública.	interesado de la importancia del proyecto, así como los beneficios que puede obtener. También, se le puede responsabilizar de actividades no tan importantes , para hacerlo sentir en una posición de poder.	también recurrir a personas cercanas al interesado opositor .	tener. Es probable que desconozca las implicaciones del proyecto. Cuando la posición es contra la estrategia, hay que defender la propuesta con argumentos y ejemplos que la soporten .	problema detectado.
No. 6	Es fundamental el apoyo del cliente , especialmente si tiene alguna autoridad sobre el interesado. También, se puede recurrir a personas cercanas al interesado .	Hay que recurrir a lo que haga falta para conseguir una reunión. Sirve mucho analizarlo a fondo , para saber de qué manera abordarlo.	Lo fundamental es lograr que los interesados estén enterados de la iniciativa y de la estrategia propuesta. Es probable que al inicio no se vinculen debido a que no encuentren algo que les añada valor.	Es primordial asegurarse de que sepa del proyecto y su desarrollo , pero teniendo cuidado de no sobrepasarse en la intensidad con que se pretende convencerle de participar.	Lo fundamental es mantenerlo informado de lo que ocurre en el proyecto, esperando que en etapas posteriores se vincule.
No. 7	En lo cuantitativo, las asistencias a actividades dan una idea del nivel de participación de los interesados. En lo referente a aspectos cualitativos, la información se obtiene a partir de la percepción del interés o apoyo que tenga el interesado con relación al proyecto.	Participación adecuada es algo relativo, pues hay quien asume cambios a partir de una reunión mientras que otros participan en todo pero no cambian. De manera objetiva, la participación en actividades da una idea de qué tan comprometido está el interesado con la iniciativa y la estrategia.	El primer signo lo da la participación en las actividades programadas durante la iniciativa. De igual forma, es necesario tener retroalimentación por parte de los interesados para hacerse una idea de la calidad de la participación.	Para saber esto, la base es lo que hacen y dicen los interesados en el desarrollo de las diferentes actividades del proyecto , como reuniones públicas, grupos de reflexión estratégica o grupos de trabajo.	Por un lado, está la participación en las actividades a las que es convocado . Y en segundo lugar, de qué manera se lleva a cabo esa participación .

Pregunta	Ulises Fernández	Inés Sagrario	Álvaro Díaz	Andrés Guimón	Claudia Da Cunha
No. 8	<p>Durante las tres fases de la iniciativa, no es posible llegar a una conclusión en este aspecto. Después de terminada la iniciativa, el resultado se debe medir por las empresas que han ajustado su modelo de negocio para competir bajo la nueva estrategia, así como los resultados que han obtenido.</p>	<p>El cambio estratégico en las empresas dice que tan bueno fue el proceso de gestión del cambio durante la iniciativa. Lo ideal es monitorear a las empresas de manera periódica para saber cómo ha evolucionado su estrategia y cuáles han sido sus resultados.</p>	<p>La gestión del cambio debe observarse en los siguientes niveles: equipo local, empresas e instituciones. En el equipo local, el cambio se observa en qué tan apropiada está la metodología. Con las empresas, se espera ver evidencias de que dan pasos hacia el segmento de negocio más atractivo. Y finalmente, con las instituciones se espera que adecuen sus políticas y programas de acuerdo a las necesidades estratégicas del cluster.</p>	<p>Sobre la implementación de las líneas de acción definidas como resultado de la iniciativa, está el hecho de que existan empresas haciendo cosas. Es decir, la mejor muestra de un buen proceso de cambio es que haya compañías haciendo nuevas cosas en línea con la estrategia.</p>	<p>Más allá de las líneas de acción y su implementación, lo importante es que haya empresas que cambien su modelo de negocio y empiecen a competir bajo las reglas de la nueva estrategia.</p>

(Fuente: Elaboración propia, 2014)

Con el fin de observar gráficamente los puntos de coincidencia en las respuestas de los consultores entrevistados, se presenta el siguiente resumen:

Pregunta No. 1 ¿Cuáles son los grupos de interesados identificados en las iniciativas?



**Figura 9 Grupos de interesados identificados en una IRC
(Fuente: Elaboración propia, 2014)**

Los cinco entrevistados reportan a las empresas y a los clientes como dos de los grupos de interesados que se identifican en una iniciativa cluster. Por su parte, las instituciones son reportadas en cuatro ocasiones. Es importante señalar que entre las instituciones se incluyen entidades del gobierno, razón por la cual, puede concluirse que, en síntesis, los grupos de interesados en una iniciativa cluster son cliente, empresas e instituciones.

Pregunta No. 2 ¿Qué hace que un interesado merezca una mayor atención en el desarrollo de una iniciativa cluster?

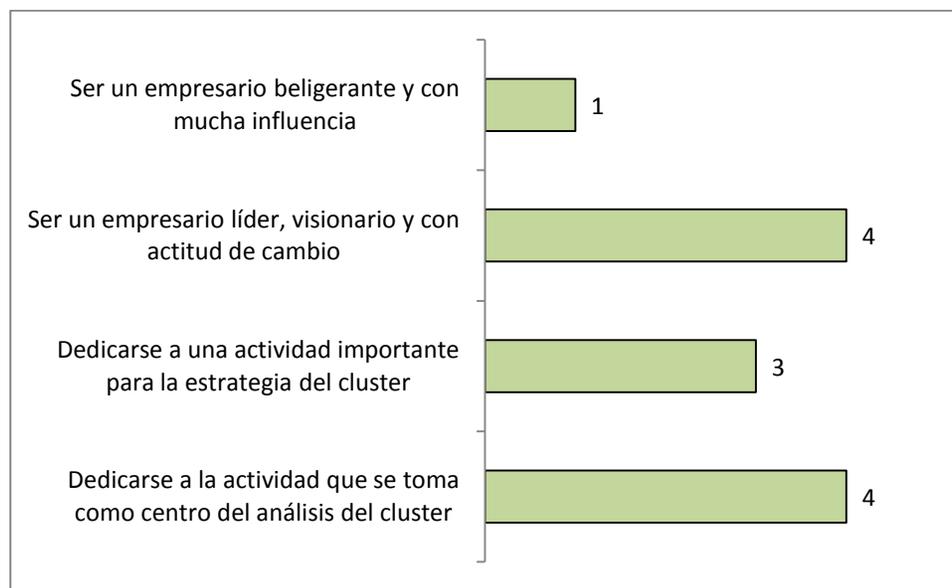


Figura 10 Factores que hacen importante a un interesado en una IRC

(Fuente: Elaboración propia, 2014)

En su orden, los factores que hace a un interesado más importante, de acuerdo a las entrevistas, son: dedicarse a la actividad que se toma como referencia en el análisis del cluster, ser un empresario líder, visionario y con actitud de cambio, y dedicarse a una actividad importante para la estrategia del cluster. También, es importante resaltar que puede haber importantes negativos, como empresarios que son beligerantes y tienen mucha influencia.

Pregunta No. 3 ¿Podría aplicarse la clasificación del nivel de participación de interesados del PMI en el desarrollo de IRCs?

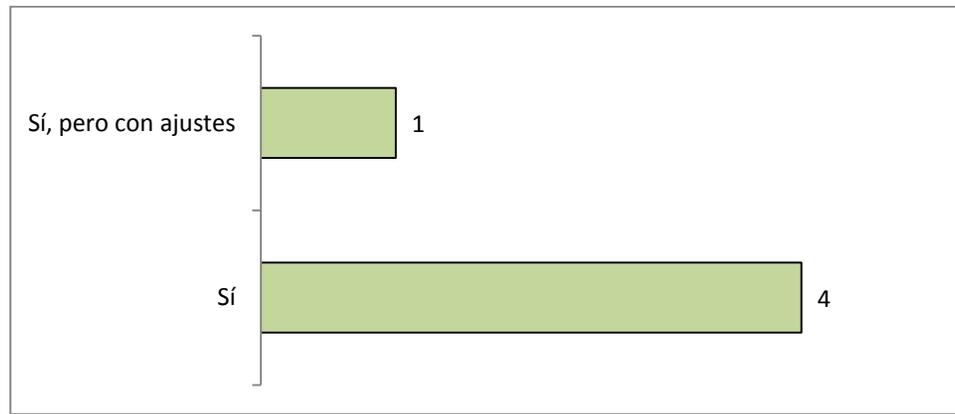


Figura 11 Medición de participación de interesados según PMI en IRC
(Fuente: Elaboración propia, 2014)

La totalidad de los entrevistados están de acuerdo con la aplicación de la clasificación del nivel de participación de los interesados, de acuerdo al estándar del PMI, en iniciativas cluster. Sólo, surge una anotación relacionada con contemplar la participación en dos tipos: positiva o a favor del proyecto, y negativa.

Pregunta No. 4 ¿Con quién debería apoyarse el equipo consultor para planificar la gestión de los interesados en una IRC?

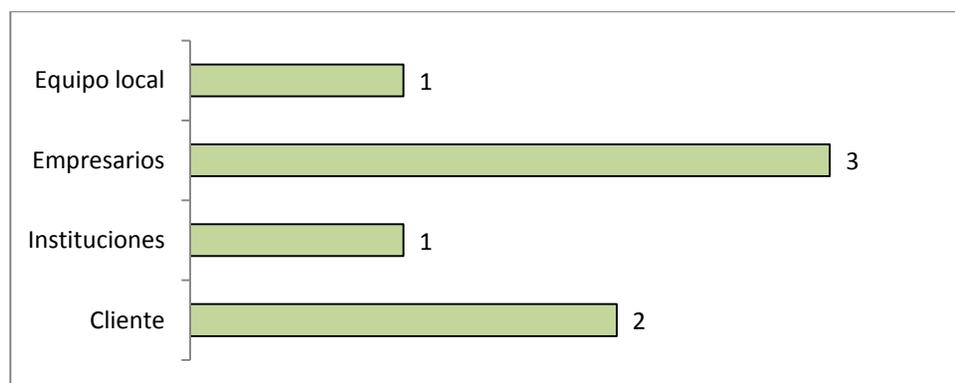


Figura 12 Apoyo en la planificación de la gestión de los interesados

(Fuente: Elaboración propia, 2014)

Entre los apoyos que podría recibir el equipo consultor en la planificación de la gestión de interesados, se encuentran los empresarios, el cliente y las instituciones. Por otro lado, es importante destacar el aporte del equipo local, pues son quienes conocen las características culturales del cluster y sus empresarios.

Pregunta No. 5 ¿Cómo manejar a un interesado en contra del proyecto?

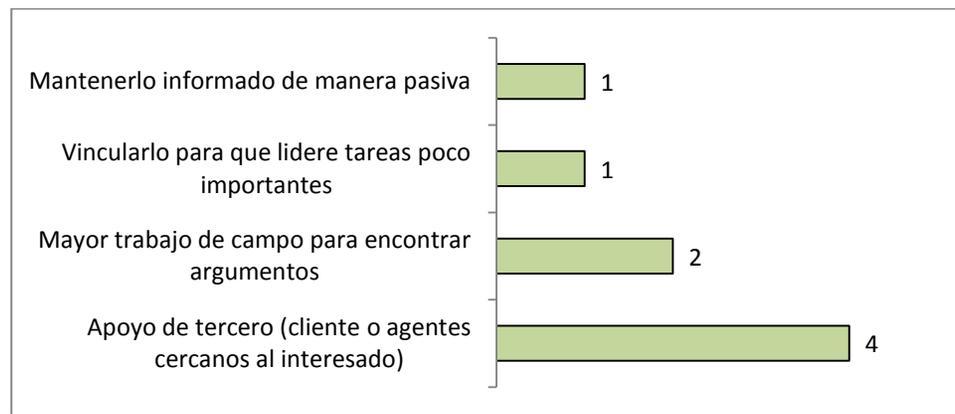


Figura 13 Manejo de un interesado en contra del proyecto

(Fuente: Elaboración propia, 2014)

Entre los mecanismos para darle manejo a un interesado que está en contra del proyecto, apoyarse en terceros, como el cliente o agentes cercanos al interesado opositor, es el medio más reportado por los consultores entrevistados. Por otro lado, reforzar el trabajo de campo para recopilar argumentos que permitan persuadir al interesado opositor es también un mecanismo importante.

Pregunta No. 6 ¿Cómo vincular a un interesado que se considera importante?

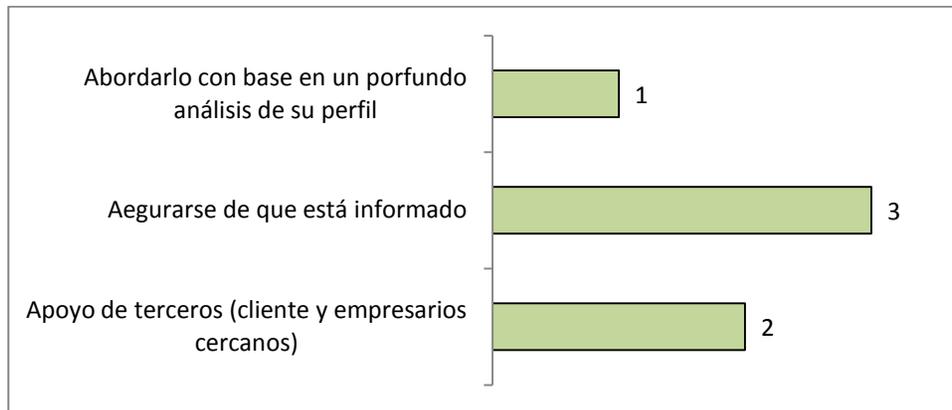


Figura 14 Manejo de un interesado importante que no se vincula

(Fuente: Elaboración propia, 2014)

Con relación a los interesados que son importantes para el proyecto pero no se vinculan activamente, el apoyo de terceros se muestra como un mecanismo importante, así como el asegurarse de que está informado de la iniciativa. Es muy importante que los interesados estén informados, pues es posible que hasta cierto punto la iniciativa no les aporte ningún valor, sin embargo más adelante puede que los resultados y actividades sí le llamen la atención. Por otro lado, también es esencial, al momento de abordar esta situación en particular, analizar cuidadosamente al interesado, para actuar con base en su perfil, sus intereses y sus expectativas.

Pregunta No. 7 ¿Cómo saber que un interesado tiene una participación adecuada en el desarrollo de la iniciativa?

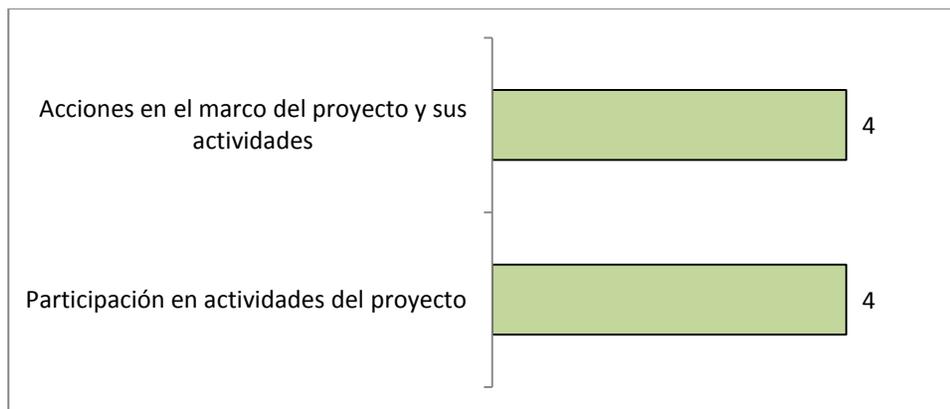


Figura 15 Percepción del nivel de participación de un interesado
(Fuente: Elaboración propia, 2014)

Para saber qué tan involucrado está un interesado con el desarrollo del proyecto, es importante revisar el nivel de asistencia a las actividades del proyecto y, sobre todo, las acciones que realizan los interesados, pues éstas dan una muestra de la calidad de esa participación.

Pregunta No. 8 ¿Cómo medir la gestión del cambio en una iniciativa?

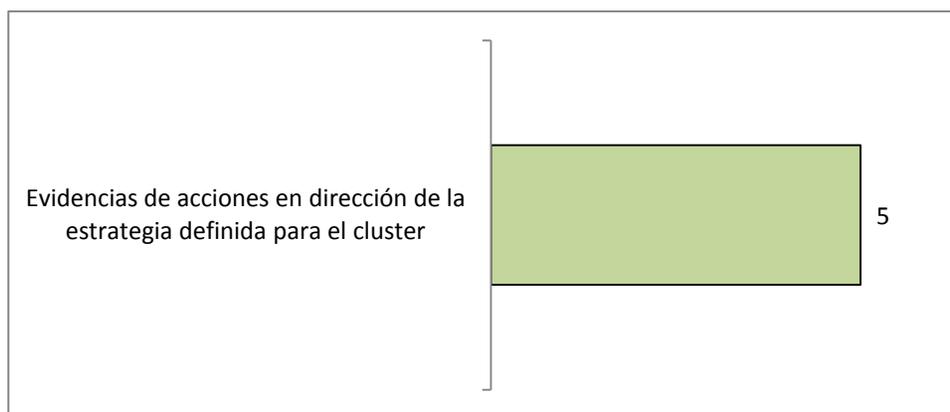


Figura 16 Medición de la gestión del cambio en una IRC

(Fuente: Elaboración propia, 2014)

En lo que respecta al cambio en los agentes del cluster, de manera unánime, los consultores entrevistados consideran que un buen proceso se mide por las empresas que adoptan la estrategia y evidencian que están compitiendo bajo una estrategia más atractiva en el largo plazo. Con relación a este resultado, vale la pena destacar que la implementación de las líneas de acción no se considera un buen indicador del cambio, pues se pueden desarrollar muchos proyectos, pero si las empresas no han cambiado su manera de competir no se ha cumplido el propósito de la IRC.

A manera de síntesis de esta sección, el siguiente cuadro resume las principales conclusiones a las que se llega a partir de las entrevistas realizadas con los consultores de Competitiveness:

Cuadro 15 Resumen de hallazgos a partir de entrevistas con consultores de Competitiveness

No.	Pregunta	Conclusión
1	¿Cuáles son los grupos de interesados identificados en las iniciativas?	Cliente, empresas e instituciones.
2	¿Qué hace que un interesado merezca una mayor atención en el desarrollo de una iniciativa cluster?	Dedicarse a la actividad que se toma como referencia en el análisis de cluster. Ser un empresario líder, visionario y con actitud de cambio. Dedicarse a una actividad importante para la estrategia del cluster
3	¿Podría aplicarse la clasificación del nivel de participación de interesados del PMI en el desarrollo de IRCs?	Sí
4	¿Con quién debería apoyarse el equipo consultor para planificar la gestión de los interesados en una IRC?	Empresarios del cluster Instituciones Cliente
5	¿Cómo manejar a un interesado en contra del proyecto?	Recurrir al apoyo de un tercero (cliente u otros empresarios cercanos al contradictor) Mayor trabajo de campo para encontrar

No.	Pregunta	Conclusión
		argumentos que convenzan al contradictor.
6	¿Cómo vincular a un interesado que se considera importante?	Recurrir al apoyo de un tercero (cliente u otros empresarios cercanos al contradictor) Mantenerlo informado del proyecto y sus avances hasta que decida participar
7	¿Cómo saber que un interesado tiene una participación adecuada en el desarrollo de la iniciativa?	Participación en actividades del proyecto Acciones en el marco del proyecto y sus actividades
8	¿Cómo medir la gestión del cambio en una iniciativa?	Evidencias de acciones en dirección de la estrategia definida para el cluster

(Fuente: Elaboración propia, 2014)

4.3. Propuesta de metodología para la gestión de interesados en IRCs

Con base en las respuestas obtenidas a partir de las entrevistas con consultores de Competitiveness, se realiza una guía metodológica que explica la manera como debe gestionarse la participación de los interesados en una IRC. Esta guía metodológica está incluida entre los anexos de este documento (Ver Anexo 5).

La guía metodológica está distribuida en las siguientes tres partes:

- **Identificación de los interesados:** en este apartado de la guía metodológica se abordan temas como la manera en que se identifican interesados en una iniciativa cluster y cómo se analizan a partir de la aplicación de una matriz influencia/impacto. También, se explica dónde y cómo registrar la información de los interesados identificados.
- **Planificación de la gestión de los interesados:** en lo que se refiere a la planeación de esta gestión, se abordan temas relacionados con cuál es el nivel de participación que se requiere por parte de los interesados de acuerdo a las fases del proyecto, así como con quién puede apoyarse el equipo consultor para idear mejores maneras de gestionar a los interesados.

- **Gestión y control de la participación de los interesados:** en este apartado de la guía metodológica, se hace referencia a cómo las acciones que se realizan con los interesados de la iniciativa corresponden a un plan diseñado específicamente para tal fin y de qué manera se controlan las desviaciones registradas entre los planes y los resultados obtenidos.

Como se mencionó, en el Anexo 5 de este documento se encuentra disponible la guía metodológica completa, que corresponde al entregable principal de este proyecto de investigación.

4.4. Plan de gestión de la calidad para evaluar el proceso de cambio en los interesados de iniciativas cluster

La gestión de la calidad se refiere a los procesos y las actividades que deben ejecutarse para que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue desarrollado. En total, esta área de conocimiento comprende tres procesos, los cuales se describen a continuación:

- **Planificar la gestión de calidad:** se refiere a la identificación de requisitos y estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, al igual que la manera como se probará su cumplimiento.
- **Realizar el aseguramiento de calidad:** consiste en auditar los requisitos que se definieron en materia de calidad y los resultados de las mediciones de calidad, para asegurar que la calidad del proyecto sea medida de la manera adecuada.
- **Controlar la calidad:** incluye las actividades de monitoreo y registro de las mediciones de calidad que se realizan para evaluar el desempeño y recomendar los cambios que sean necesarios.

En el presente apartado, se analizará cómo gestionar la calidad asociada al proceso de gestión del cambio que se realiza con los interesados que participan

en una iniciativa cluster. Para ello, se definirán los lineamientos que debe incluir un plan de gestión de la calidad en un proyecto de este tipo para que se cumplan los requerimientos que tiene en materia de gestión del cambio en empresas e instituciones que hacen parte de un negocio en particular.

4.4.1. Componentes que deben desarrollarse para que una IRC cumpla su objetivo

Las IRCs tienen como objetivo reforzar la competitividad de los agentes que hacen parte de un cluster. Cuando se hace referencia a reforzar la competitividad, se pretende que las empresas del cluster identifiquen segmentos estratégicos o formas de competir más atractivos en el largo plazo, es decir que logren participar en segmentos de negocio en los que las empresas del cluster tienen una mejor proyección en el crecimiento de sus ventas y del margen que perciben, generando desarrollo económico en la región donde están localizadas a partir de externalidades como la generación de nuevos empleos, el desarrollo de investigación aplicada la creación de nuevos productos y profesionalización de la fuerza laboral, entre otros.

Para lograr el cumplimiento de tal objetivo, es necesario que se ejecuten con el mejor resultado los siguientes dos componentes:

- Un **análisis estratégico** acertado, como producto de la aplicación de la metodología diseñada por Competitiveness, basada en el marco teórico del Profesor Michael Porter, para identificar cuál es el segmento de negocio más atractivo para el cluster y de qué manera pueden sus empresas empezar a competir bajo esa nueva estrategia.
- Un proceso de **gestión del cambio**, mediante el cual se lleva a los agentes del negocio a que apropien la estrategia que se construya y actúen en consecuencia. En este componente, se espera que las empresas realicen

cambios en su modelo de negocio para que empiecen a competir en un segmento estratégico más atractivo.

Estos componentes son complementarios, pues puede realizarse un muy buen análisis estratégico pero no es posible garantizar que los agentes del cluster comprendan, apropien y actúen de acuerdo a la nueva estrategia; o en caso contrario, es posible que se haga un muy buen trabajo convenciendo a los interesados de las bondades de un segmento de negocio que no hará a las empresas más competitivas, pues no fue resultado de un análisis estratégico acertado.

Como se ha mencionado, el enfoque de este trabajo es en cómo lograr, mediante la aplicación de las buenas prácticas que el PMI considera en los procesos de gestión de los interesados, que las iniciativas cluster tengan mejores resultados en materia de gestión del cambio. Dicho esto, el tema de calidad se abordará desde la perspectiva del relacionamiento con los interesados del cluster y el proceso de gestión del cambio que se realiza con ellos.

4.4.2. Política de calidad para la gestión del cambio en iniciativas cluster

De acuerdo al PMI (2013), el plan de gestión de calidad es un componente del plan para la dirección del proyecto que describe cómo se implementarán las políticas de calidad de una organización en el desarrollo de un proyecto. La primera pregunta que surge es, entonces: ¿cuál es la política de calidad de Competitiveness relacionada con la gestión del cambio en interesados participantes en iniciativas cluster?

A continuación, se presenta la política de calidad construida para Competitiveness, a partir de las conclusiones surgidas de las entrevistas con sus consultores:

Competitiveness está comprometida con el mejoramiento continuo de la calidad en sus proyectos, para lo cual se asegura de contar con un equipo humano visionario,

técnico y capaz de propiciar cambios al interior de clusters en diferentes partes del mundo; emplear herramientas teóricas actuales y potentes con las cuales es posible analizar a profundidad y acertadamente la dinámica de los negocios; manejar relaciones muy cercanas con sus clientes e interesados para generar cambios provechosos en su manera de competir; y, sobre todo, reevaluar permanente la manera en qué se hacen las cosas para fortalecer las metodologías empleadas.

Como se aprecia en la anterior declaración, la calidad de los proyectos que desarrolla Competitiveness depende de los siguientes cuatro pilares:

- El equipo humano encargado de liderar los proyectos
- Las herramientas teóricas con que se analizan los negocios
- Las relaciones con los clientes e interesados de los clusters
- La mejora continua de las metodologías empleadas

El plan de gestión de calidad que se construirá en este apartado se enfocará en el tercero de los pilares, es decir las relaciones con los clientes e interesados de los clusters.

4.4.3. Lineamientos para un plan de gestión de calidad para el proceso de gestión del cambio en iniciativas cluster

Un plan de gestión de calidad se centra en la manera como el equipo de proyecto se organiza para cumplir con los requisitos de calidad establecidos. Como tal, puede ser un documento formal o informal, detallado o formulado de manera general, dependiendo de los requisitos y características del proyecto.

En el caso de las IRCs, resulta demasiado costoso e, incluso, inútil formular un plan de gestión de calidad con la formalidad y detalle que podría aplicarse en proyectos como el prototipado de un producto alimenticio o en la construcción de un puente de 1.000 metros por el que se espera que transiten 100.000 vehículos

diariamente. Dicho esto, para asegurar la calidad en la gestión del cambio con interesados de una IRC la planificación de este proceso puede realizarse de una manera sencilla y práctica.

Por otro lado, Rose (2005) señala que muchas veces los *project managers* recurren a emplear plantillas de planes de gestión de calidad para aplicarlas a los proyectos bajo su cargo, sin embargo ésta no es una alternativa deseable, pues no permite apreciar las particularidades de un proyecto específico en el plan que se construya. Dicho esto, lo ideal es diseñar un plan de gestión de calidad que responda a las necesidades del proyecto de manera muy puntual, para lo cual sirve como marco considerar los siguientes puntos:

- **Política de calidad.** Esta declaración expresa las intenciones de una organización con relación a la calidad. En ocasiones, podría simplemente tomarse la política de calidad de la compañía en que se desarrolla el proyecto, sin embargo en ocasiones es necesario hacer adaptaciones que se ajusten directamente a las características del proyecto que se planea desarrollar.
- **¿Quién está a cargo?** Ésta es una de las tres preguntas implícitas en la gestión de la calidad. La respuesta podría ser trivial aunque no simple, pues no es correcto sencillamente copiar el nombre del director del proyecto. En este punto, lo oportuno es tener claridad respecto a las tareas que se deben ejecutar para asegurar la calidad en el proyecto y quién, dentro del equipo de proyecto, es responsable de cada una.
- **¿Hacia dónde vamos?** La relación entre la calidad y los objetivos del proyecto es una ruta que es importante tener clara. Por un lado, están las metas que brindan información sobre lo que se espera que el proyecto alcance. Mientras que, los requerimientos proveen una descripción más detallada y, finalmente, las definiciones operacionales y las maneras como son medidas sirven de medio para entender la relación entre las metas y los requerimientos.

- **¿Cómo vamos a llegar a ese punto?** Como respuesta a esta interrogante, la atención debe centrarse en temas relacionados con procesos, recursos y estándares. Básicamente, se pretende describir los procesos que se desarrollarán, los estándares que se aplicarán y los recursos que se emplearán para que el proyecto cumpla con los requerimientos asociados a la calidad.

A continuación, tomando como base la gestión del cambio en interesados participantes en iniciativas cluster, se definirán los lineamientos aplicables en este tipo de proyectos, abordando los cuatro puntos que Rose (2005) considera necesarios al momento de diseñar un plan para la gestión de calidad.

Política de calidad

La política de calidad es presentada en el apartado 4.4.2, en el cual se aprecia que manejar relaciones muy cercanas con los clientes e interesados participantes en los proyectos es uno de los pilares en que Competitiveness basa la calidad en sus proyectos. Manejando relaciones de esta manera, se espera que el proyecto sea capaz de llevar a las empresas del cluster intervenido a competir en segmentos de negocio más atractivos.

¿Quién está a cargo?

El equipo consultor de las iniciativas está compuesto, generalmente, por los siguientes integrantes:

- **Un tutor o coordinador:** son consultores de Competitiveness con experiencia en el desarrollo de IRCs, cuya labor es transferir conocimientos y metodologías al equipo local del proyecto, así como orientarlos en el desarrollo de las actividades. Con relación a la gestión de calidad, son los

responsables ante Competitiveness de que el proyecto cumpla con los requerimientos definidos en materia de calidad.

- **Un consultor senior:** su rol es el de líder del equipo local. Generalmente, es el miembro del equipo local con mayor experiencia. Frente a la calidad, su misión es organizar al equipo local en sus tareas para que se asegure la calidad en el proyecto.
- **Dos consultores junior:** son los miembros del equipo local más jóvenes o con menos experiencia y asumen un rol más operativo, en comparación con el consultor senior. Por lo general, son los que ejecutan muchas de las tareas de campo, bajo el liderazgo del consultor senior y las orientaciones del tutor. En temas de calidad, deben ejecutar sus tareas cumpliendo con los requerimientos necesarios para el proyecto.

Para resumir en un modelo, las tareas que se distribuyan con relación a la gestión de calidad deberían regirse bajo los siguientes roles:

Cuadro 16 Roles del equipo consultor en materia de gestión de calidad

Tutor	Consultor Senior	Consultor Junior
Es el responsable de la calidad en el desarrollo del proyecto.	Tiene a su cargo la ejecución de algunas tareas.	Tiene a su cargo la ejecución de tareas o actividades.
Conoce los requerimientos en materia de calidad y debe transmitirlos al equipo local.	Lidera el trabajo del equipo local con base en los requerimientos recibidos del tutor.	Debe seguir los requerimientos manifestados por el tutor en el desarrollo de las tareas.
Revisa el cumplimiento de las tareas asociadas a la calidad en el proyecto y recomienda mejoras ante las desviaciones detectadas.	Asegura que el(los) consultor(es) junior cumplan con la calidad asociada a las tareas asignadas.	Reportan el avance y situaciones que puedan presentarse con relación a la calidad en el proyecto.

(Fuente: Elaboración propia, 2014)

¿Hacia dónde vamos?

Al desarrollar una iniciativa cluster, se tiene como propósito llevar a un grupo de empresas e instituciones a competir bajo una estrategia más atractiva. Como se

ha mencionado, este fin se alcanza a partir de dos componentes: un correcto análisis estratégico y una buena gestión del cambio en los interesados.

Centrando la atención en el segundo componente (i.e. la gestión del cambio), es importante tener claro que desde el proyecto se envía un mensaje de manera general que es apropiado por los agentes del cluster, individualmente, en mayor o menor grado. Con esto, se espera al finalizar las fases del proyecto y en una especie de ejercicio demostrativo, que algunas empresas empiecen a dar pasos hacia el nuevo modelo de negocio, generando así una espiral virtuosa en la que otros empiezan a ver de frente la necesidad de competir en el segmento de negocio más atractivo.

La pregunta que surge es, entonces, ¿cómo lograr que desde el proyecto sea convencido ese grupo de empresas e instituciones?

En primera instancia, una necesidad muy importante es la de transmitir el mensaje a los agentes del cluster de una manera en que llegue a la mayor cantidad posible de ellos. Así, parte de los esfuerzos se destinarán en este aspecto, es decir lograr que haya un gran número de empresas e instituciones que se involucren en el desarrollo del proyecto.

Por otro lado, entre los interesados del cluster hay algunos que pueden tener un impacto más alto en la materialización de la estrategia construida en el desarrollo de la iniciativa (tal y como se detalla en la guía metodológica que es el entregable central de este trabajo). En ese sentido, importará todavía más que el mensaje llegue a la mayor cantidad de agentes que pueden tener un gran impacto en la transformación del cluster.

Finalmente, transmitir el mensaje no es suficiente. También, es muy importante saber la reacción de las empresas ante el mismo. Serán importantes, entonces, aspectos como qué grado de entendimiento hay con respecto a la estrategia

construida del cluster, cuál es su posición y qué muestras o evidencias existen de primeros pasos en dirección al nuevo modelo de negocio.

¿Cómo vamos a llegar a ese punto?

Tomando como referencia la guía metodológica construida para la gestión de interesados en iniciativas cluster, durante el desarrollo del proyecto es necesario saber cómo se está llevando a cabo ese proceso de participación por parte de los interesados del cluster. Para ello, debe monitorearse la evolución de los siguientes indicadores:

- **Número de asistentes a actividades del proyecto:** durante la iniciativa se realizan diferentes actividades a las que son convocados las empresas e instituciones del cluster y el comportamiento esperado en este aspecto es que la cifra de participantes sea creciente.
- **Porcentaje de interesados con alto impacto en el cambio que asisten a las actividades:** si bien un primer paso es lograr que muchas empresas e instituciones participen en las actividades, es todavía más importante que los agentes que tienen mayor impacto en la estrategia del cluster lo hagan también.
- **Nivel de participación de los interesados más importantes:** los interesados pueden ser desconocedores, reticentes, neutrales, partidarios, líderes partidarios o líderes opositores, tal y como se describe en la guía metodológica para la gestión de interesados en iniciativas cluster. Así, es importante saber cuál es el nivel de participación de los interesados con un mayor impacto, esperando que exista una buena cantidad de partidarios y líderes partidarios que sean quienes finalmente materialicen la estrategia.

En el siguiente cuadro, se detalla cuándo deben medirse estas métricas y qué resultados deberían obtenerse:

Cuadro 17 Detalle de métricas de calidad

Métrica	Momento	Resultado ideal
Número de asistente a actividades del proyecto	Primera, segunda y tercera reunión pública.	Un número es relativo, si se tiene en cuenta que existen clusters con más de mil empresas identificadas. Dicho esto, lo esperado es tener una participación de más del 50% de las empresas e instituciones y, sobre todo, un auditorio lleno de personas que luego replicarán el mensaje transmitido por el equipo del proyecto.
Porcentaje de interesados con alto impacto que asisten a las actividades	Primera, segunda y tercera reunión pública. Grupos de reflexión y grupos de trabajo.	Cuando se habla de interesados con alto impacto, se hace referencia básicamente a aquellos que son el centro de análisis en la iniciativa y/o los que desarrollen actividades que son importantes para la estrategia construida. Una vez identificados quiénes son, lo ideal es contar con participaciones por encima del 70% en las actividades del proyecto.
Nivel de participación de los interesados más importantes	Cada vez que se tenga contacto con los interesados y se evidencie un cambio en su nivel de participación.	Entre los interesados más importantes para la iniciativa, lo ideal es contar con un 10 al 20% de líderes, mientras que se espera que el resto sean partidarios. Si alguno no es partidario, lo ideal es que al menos sea neutral, nunca reticente ni, mucho menos, líder opositor.

(Fuente: Elaboración propia, 2014)

4.5. Plan de gestión de las comunicaciones para el proceso de cambio en los interesados participantes en iniciativas cluster

La gestión de las comunicaciones en proyectos se refiere a los procesos necesarios para que el manejo de la información se haga de manera oportuna y adecuada. En esta área de conocimiento, el PMBOK reconoce los siguientes tres procesos:

- **Planificar la gestión de las comunicaciones:** se centra en encontrar un enfoque adecuado con relación al manejo de las comunicaciones, para responder a las necesidades y requisitos del proyecto y sus interesados.
- **Gestionar las comunicaciones:** en este proceso se incluyen actividades como crear, recopilar, distribuir, almacenar, recuperar y realizar la disposición final de la información de acuerdo al plan construido.
- **Controlar las comunicaciones:** finalmente, este proceso incluye las actividades de monitoreo y control de las comunicaciones para asegurar que se cumplen con los requerimientos del proyecto en esta materia.

4.5.1. Elementos a tener en cuenta en un plan de gestión de las comunicaciones en iniciativas cluster

Tomando como referencia los elementos que debe contener un plan de gestión de las comunicaciones del proyecto, de acuerdo al PMBOK, se resumen a continuación los lineamientos a tener en cuenta en el desarrollo de una iniciativa cluster con relación a la gestión del cambio en los agentes del cluster:

Cuadro 18 Elementos en un plan de la gestión de las comunicaciones para el proceso de cambio con interesados de una iniciativa cluster

Comunicación	Objetivo	Contenido	Formato	Medio	Momento	Responsable	Destinatario	Aprobador
Entrevista personal con actores del cluster	Motivar a los agentes del cluster a participar en el proyecto y obtener información del rol que juega en el cluster, así como su historia y visión.	Información de la metodología y propósito del proyecto y del agente entrevistado.	Entrevista en el idioma del interesado.	Encuentro en persona o virtual.	Durante primera fase.	Equipo local	Empresas e instituciones del cluster	Consultor senior
Invitación a actividades del proyecto	Invitar a los agentes del cluster a participar en las actividades del proyecto.	Información sobre la actividad (objetivo, lugar, fecha y hora).	Invitación física o virtual.	Internet y/o correo certificado.	Previo a las actividades programadas.	Equipo local	Empresas e instituciones del cluster	Consultor senior

Comunicación	Objetivo	Contenido	Formato	Medio	Momento	Responsable	Destinatario	Aprobador
Seguimiento a convocatoria a actividades del proyecto	Confirmar y reforzar la asistencia de los agentes del cluster a las actividades convocadas.	Recordatorio de la actividad y datos de la misma.	Comunicación breve con el interesado.	Llamada telefónica o visita personal.	Después de realizado el envío de las invitaciones.	Consultor junior	Empresas e instituciones del cluster	Consultor senior
Primera reunión pública	Presentar la situación actual del negocio a nivel global, nacional y local, para sentar la línea base a partir de la que se generará el cambio en el cluster.	Información sobre evolución del negocio, tendencias y perfil de cluster.	Reunión abierta a todo tipo de público.	Presentación con diapositivas con información sobre el negocio y el cluster.	Al finalizar la primera fase del proyecto.	Equipo local	Empresas e instituciones del cluster	Tutor
Grupos de reflexión estratégica	Lograr la aprobación de la estrategia diseñada para el cluster, por parte de un grupo de agentes.	Breve presentación de la estrategia, ejemplos que la soportan y áreas sobre las que debería trabajar el cluster.	Reunión con un grupo pequeño de agentes del cluster	Información impresa con información	Previo a la segunda reunión pública	Equipo local	Empresas e instituciones del cluster	Tutor

Comunicación	Objetivo	Contenido	Formato	Medio	Momento	Responsable	Destinatario	Aprobador
Segunda reunión pública	Presentar la estrategia ideal para el cluster, con ejemplos que la soportan y las áreas de mejora sobre las que será necesario trabajar.	Estrategia del cluster, ejemplos de empresas que compiten bajo esa estrategia, nuevos roles que deben asumir las empresas y áreas de mejora sobre las que será necesario trabajar.	Reunión abierta a todo tipo de público.	Presentación con diapositivas con información sobre la estrategia más atractiva para el cluster.	Al finalizar la segunda fase del proyecto.	Equipo local	Empresas e instituciones del cluster	Tutor
Grupos de trabajo	Construir las líneas de acción que permitirán al cluster empezar a competir bajo la nueva estrategia construida.	Alcance, costo y tiempo de proyectos que apuntan a la estrategia del cluster.	Reunión con grupos de actores interesados en participar en la construcción de las líneas de acción.	Información impresa con información.	Previo a la tercera reunión pública.	Equipo local	Empresas e instituciones del cluster	Tutor

Comunicación	Objetivo	Contenido	Formato	Medio	Momento	Responsable	Destinatario	Aprobador
Tercera reunión pública	Presentar las líneas de acción sobre las que trabajará el cluster para empezar a competir bajo una mejor estrategia.	Información de los proyectos en los que trabajará el cluster.	Reunión abierta a todo tipo de público.	Presentación con diapositivas con información sobre las líneas de acción o proyectos.	Al finalizar la tercera fase del proyecto	Equipo local	Empresas e instituciones del cluster	Tutor

(Fuente: Elaboración propia, 2014)

Básicamente, se identifican siete momentos principales en los que se tiene comunicación con los agentes del cluster, tal y como se detalló en el cuadro anterior. Sin embargo, es importante tener en cuenta que en muchas ocasiones es necesario comunicarse con los agentes en momentos diferentes a los detallados (e.g. encuentros fortuitos con algunas de las empresas o instituciones) para los cuales, también, es necesario que el equipo consultor tenga claridad respecto al tipo de información que puede compartir con los interesados. En este sentido, lo fundamental es que el equipo consultor sepa el tono y tipo de información que se maneja al interactuar con los interesados, como se detalla a continuación:

- **Primera fase:** en este momento del proyecto, el equipo consultor está empezando a familiarizarse con el cluster, sus empresas e instituciones. Debido a esta situación, no cuentan aún con el suficiente conocimiento del negocio para entablar debates con los actores del cluster ni, por otro lado, tienen una propuesta respecto a cualquier es la mejor manera de competir en el negocio. En línea con estas consideraciones, los miembros del equipo consultor deben manejar una posición pasiva, muy abiertos a escuchar y captar el máximo de información que los agentes

del cluster estén dispuestos a compartir y, al momento de interactuar, centrarse en las particularidades de la metodología del proyecto con el propósito de convencerlos de la importancia de que se involucren activamente y de los beneficios que se puede obtener.

- **Segunda fase:** durante una parte importante de esta fase, el equipo consultor no actúa de una manera tan intensa con los agentes del cluster hasta el momento en que se presente la estrategia. Para validar la propuesta, se realizan grupos de reflexión estratégica en los que se pretende ganar el apoyo de los interesados más influyentes en el cluster. Después de realizada la segunda reunión pública, es el momento para que los miembros del equipo consultor interactúe y debate ante los agentes del cluster las razones que llevan a considerar que existe en un segmento de negocio o manera de competir más atractiva en el largo plazo.
- **Tercera fase:** en este momento del proyecto, es necesario continuar trabajando en transmitir y explicar la estrategia definida para el cluster. Igualmente, se pretende vincular a algunos actores que no habían participado anteriormente aprovechando que existe mucha información que compartir sobre el proceso y que es el momento ideal para que se vinculen en la definición de las líneas de acción.

Con relación al manejo de las comunicaciones en el desarrollo de iniciativas cluster, es importante tener presente que no existen modelos predeterminados para transmitir información a los actores de los negocios intervenidos con este tipo de proyectos, si bien la metodología emplea algunas plantillas para registrar la información que se comunica (como diapositivas para presentaciones o modelos de invitación).

Por otro lado, cada iniciativa tiene una serie de particularidades propias que obligan a pensar y planear a profundidad qué mensaje transmitir a los interesados del proyecto, así como la mejor manera de hacerlo. Por ejemplo, no es lo mismo

comunicar una estrategia a un grupo de productores agrícolas en un país en desarrollo, que no están familiarizados con tecnicismos relacionados con la administración de negocios, que interactuar con directivos de empresas del sector *Oil & Gas* acostumbrados a manejar comunicaciones muy técnicas y precisas.

Con todo esto, lo que se evidencia es la importancia de, más que elaborar un plan de comunicaciones robusto y muy preciso para luego seguirlo al pie de la letra, es contar con un mecanismo flexible que permita coordinar las acciones del equipo relacionadas con la comunicación que se mantiene con los interesados del proyecto, de tal manera que haya unidad en la información que se transmite y la manera en que se hace. Finalmente, lo que se espera es realizar una correcta planeación, gestión y control de comunicaciones acordes a las características de las empresas e instituciones del cluster, así como al momento del proyecto.

CONCLUSIONES

Al comparar la metodología de Competitiveness para el desarrollo de IRCs con los procesos del área de conocimiento de gestión de los interesados del PMBOK, se encuentra que:

- en lo referente a la identificación de interesados, la metodología de la compañía cuenta con un registro de interesados formal, pero no contempla la recopilación de información para realizar análisis de los interesados con el propósito de priorizar esfuerzos en el desarrollo del proyecto,
- en cuanto a la planificación de la gestión de los interesados, se observa que no existe formalmente un plan en el marco de la metodología para IRCs ni se emplean técnicas analíticas al momento de diseñar estrategias para gestionar a los interesados,
- con relación al proceso de gestión de la participación de los interesados, se destaca que se emplean diferentes métodos de comunicación al relacionarse con los interesados del proyecto, aunque su selección no responde a un ejercicio de planeación en el que se defina cuál es la mejor manera de abordar a algunas empresas e instituciones con base en su posición frente al proyecto,
- al controlar la participación de los interesados, se evidencia que no se realizan ejercicios como reuniones para revisión del nivel de participación general de los interesados para redefinir el enfoque con que se están gestionando.

Como resultado de entrevistas realizadas con consultores de Competitiveness, se recopila información útil para el diseño de una guía metodológica para la gestión de interesados en IRCs. Entre los hallazgos más relevantes, resultantes de las entrevistas realizadas, se tiene que:

- las tres principales categorías de interesados en una IRC son el cliente, las empresas y las instituciones, cada una de las cuales tiene un perfil e intereses particulares,
- los factores que hacen que un interesado merezca más atención en el desarrollo de una iniciativa cluster son dedicarse a actividades que sean el centro de análisis del cluster o importantes para la estrategia construida para el cluster, así como su actitud de cambio, posición de líder y perfil visionario,
- es válido aplicar el modelo de clasificación de la participación de los interesados que contempla el PMBOK,
- para planificar la gestión de los interesados, el equipo consultor del proyecto puede apoyarse en el cliente, así como en empresarios e instituciones aliados,
- se considera que un interesado tiene un nivel de participación adecuado en el proyecto en la medida que participa en las actividades a las que es convocado y lo hace de una manera proactiva y enfocada en buscar maneras de materializar la estrategia más atractiva identificada para el cluster,
- para considerar que en un cluster ha tenido un buen proceso de gestión del cambio, se necesitan evidencias de que sus empresas están cambiando su modelo de negocio para empezar a competir en el segmento estratégico más atractivo.

En la guía metodológica construida para la gestión de interesados en iniciativas cluster, se destacan como nuevos elementos que fortalecerán la gestión de la participación de las empresas e instituciones de los clusters:

- el registro de información que permite identificar la posición de los interesados frente al proyecto,

- el empleo de una matriz influencia/impacto para seleccionar las estrategias adecuadas al momento de relacionarse con las empresas e instituciones de los clusters, y
- la utilización del modelo de clasificación de la participación de los interesados que se considera en el PMBOK para lograr que las empresas e instituciones de los clusters tengan un comportamiento acorde a las necesidades de cada una de las fases del proyecto.

Para la gestión de la calidad en el proyecto, se concluye que el éxito de una iniciativa cluster depende de dos componentes: el análisis estratégico y el proceso de gestión del cambio con los interesados. Con relación al proceso de gestión del cambio, se definen los lineamientos a seguir para que los resultados del proyecto sean los requeridos. Entre estos lineamientos, se destaca que para lograr un buen proceso de cambio con los agentes del cluster es necesario, en primera instancia, lograr una buena asistencia de empresas e instituciones en las actividades que se programan en el proyecto. Asimismo, es importante que participen las empresas que tienen un mayor impacto en la estrategia y que lo hagan con niveles de participación adecuados a las fases del proyecto.

Finalmente, en lo que respecta a las comunicaciones para el proceso de gestión del cambio en los agentes del cluster, se identifican siete momentos en los que el equipo consultor se comunica con los interesados con fines puntuales. Sin embargo, se recalca también que la interacción con los interesados es permanente y lo fundamental es tener claridad de qué información y mensaje se desea transmitir a las empresas e instituciones dependiendo de la fase en que se encuentre el proyecto.

RECOMENDACIONES

Si bien un número significativo de consultores de Competitiveness participó como entrevistados en el proceso de recolección de información que permitió el diseño de la metodología, puede ser beneficioso que el investigador y la firma consultora realicen validaciones adicionales, con otros consultores, para encontrar o descartar nuevos elementos a incluir en la guía.

Por otro lado, la guía metodológica presentada en este trabajo llega sólo al nivel de una propuesta que necesita ser puesta a prueba. Para ello, podría pensarse en que Competitiveness realice ejercicios pilotos de aplicación de la guía metodológica para analizar el impacto que tiene sobre el relacionamiento con los interesados del cluster y el proceso de gestión del cambio.

En cuanto a la integración de esta guía metodológica, es necesario que Competitiveness modifique la metodología para el desarrollo de IRCs de tal manera que se indiquen los momentos del proyecto en que son aplicados los procesos de gestión de los interesados.

Una vez se defina la versión final aceptada de la guía metodológica por parte de la compañía, es importante que al interior de Competitiveness se realicen talleres de socialización de los procesos y actividades para la gestión de los interesados.

Para evaluar qué tan bueno ha sido el proceso de gestión del cambio con un cluster en particular, es necesario realizar un monitoreo posterior al desarrollo de las tres fases del proyecto. Asimismo, al momento de realizar este monitoreo es necesario contar con una herramienta ideal para cumplir tal fin. Dicho esto, Competitiveness y sus clientes deberían diseñar un mecanismo apropiado para medir el cambio estratégico en las empresas como resultado de la iniciativa cluster.

BIBLIOGRAFIA

Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Boston: Harvard Business Review Press.

Project Management Institute. (2013). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide) Fifth Edition*. Pennsylvania: Project Management Institute.

Rose, Keneth H. (2005). *Project Quality Management. Why, what and how*. Boca Raton: J. Ross Publishing.

Sölvel, Ö., Lindqvist, G., Ketels, C. (2003). *The cluster initiative greenbook*. Estocolmo: Bromma tryck AB.

The Cluster Competitiveness Group. (2010). *Manual de metodología de Competitiveness para realización de Iniciativas de Refuerzo de la Competitividad*. Barcelona: TCCG.

Universidad de Alcalá. (2013). *Curso de autoformación de la Biblioteca de la Universidad de Alcalá: Fuentes de información*. Madrid: Universidad de Alcalá.

ANEXOS

Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
7 de abril de 2014	Metodología para la gestión de interesados en The Cluster Competitiveness Group
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Procesos: Iniciación, Planificación, Ejecución, Control y Cierre. Áreas: Interesados.	Servicios de Consultoría / Consultoría especializada en Competitividad Territorial y Estrategia
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
7 de abril de 2014	18 de septiembre de 2014
Objetivos del proyecto	
Objetivo general	
<p>Desarrollar una metodología que permita incluir la gestión de interesados en los procesos de desarrollo de Iniciativas de Refuerzo de la Competitividad (IRCs), para lograr una administración de proyectos más eficiente.</p>	
Objetivos específicos	
<p>Describir los componentes de la metodología base empleada por Competitiveness para el desarrollo de IRCs, para identificar oportunidades de incorporar un plan de gestión de interesados como un nuevo componente en el desarrollo de este tipo de proyectos.</p> <p>Identificar las herramientas, instrumentos y métodos de la metodología utilizada por Competitiveness que favorezcan la inclusión de un plan de gestión de interesados para propiciar los cambios necesarios en las empresas del cluster.</p> <p>Elaborar una guía que oriente la inclusión de los elementos del plan de gestión de interesados en la metodología de Competitiveness para lograr una plena integración con el nuevo componente.</p> <p>Establecer un plan de gestión de la calidad para evaluar el cumplimiento de la gestión del cambio de los participantes en iniciativas cluster.</p> <p>Elaborar un plan de gestión de las comunicaciones para facilitar el intercambio de información con los interesados participantes en iniciativas cluster.</p>	
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)	
<p>Competitiveness es una firma consultora de origen catalán con cerca de 20 años en el desarrollo de iniciativas para el fortalecimiento de la competitividad de clusters en diferentes industrias y regiones del mundo. Para fortalecer la competitividad de un cluster, esta compañía basa sus acciones en una metodología específica para el desarrollo de IRCs, la cual incluye un completo análisis estratégico en el cual se examinan las posibilidades que tiene un cluster específico para competir en segmentos de negocio más atractivos y, paralelamente, la gestión de un proceso de cambio con el cual se busca que las empresas y entidades participantes en la iniciativa apropien una nueva estrategia de cara a los retos que depara el futuro.</p> <p>Para lograr que este tipo de iniciativas se cumplan con éxito, es muy importante llevar a cabo una adecuada gestión de los interesados. Sin embargo, la metodología para el desarrollo de IRCs de</p>	

Competitiveness no cuenta con herramientas específicas para gestionar a los interesados.

De cara a la última actualización del *Project Management Book of Knowledge (PMBok)*, en la cual se introduce la nueva área de conocimiento de gestión de los interesados, con este proyecto se pretende actualizar y fortalecer la metodología de Competitiveness para el desarrollo de IRCs, dotándola de una metodología específica, así como técnicas y herramientas, que aumentarán la probabilidad de éxito de estos proyectos gracias a una adecuada gestión de los interesados.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

- Descripción de metodología empleada para el desarrollo de IRCs, en la cual se detallan las fases y herramientas que hacen parte de ésta.
- Reseña de documentos y conceptos relacionados con la gestión de interesados y indicando cómo pueden estos elementos incluirse en la metodología para las IRCs.
- Reporte de técnicas y herramientas identificadas para la gestión de interesados, a partir de entrevistas con consultores con experiencia de Competitiveness.
- Metodología para la gestión de interesados en el desarrollo de IRCs.

Supuestos

- De parte de Competitiveness y los consultores de la firma, hay voluntad para apoyar el desarrollo de la investigación.
- Las conclusiones y recomendaciones resultantes del proyecto son de interés para la firma consultora y equipos locales que desarrollan IRCs.
- La metodología resultante será aplicada por Competitiveness en futuros procesos de actualización de sus procedimientos, así como entidades como la Cámara de Comercio de Cartagena que desarrolla IRCs.

Restricciones

- Tiempo disponible restringido, por parte de director de proyecto, para desarrollar la investigación.
 - Tiempo disponible restringido, por parte de consultores de Competitiveness, para participar en entrevistas y otras actividades relacionadas con la investigación.

Información histórica relevante

A partir de la publicación de “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, por parte del profesor de Harvard Michael Porter en 1990, surge una serie de conclusiones, resultado de un juicioso estudio de cuatro años en diez naciones líderes en el mundo, que contradicen el entendimiento tradicional respecto a los factores que hacen a una compañía o a una economía más competitivas. Básicamente, Porter (1990) declara que “la prosperidad nacional es creada, mas no heredada” y que “la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria de innovar y de mejorar”, postulados que claramente van en contra de aquellos promulgados por la economía clásica en relación a la dependencia de la prosperidad nacional de variables como la disponibilidad de recursos naturales, de recursos humanos o el comportamiento de las tasas de interés y de cambio, entre otros.

Bajo este nuevo modelo, la competitividad de los países empieza a ser analizada enfocándose en las capacidades de innovación y de mejora de las compañías presentes en los diferentes *clusters* ubicados

en un determinado territorio. Entendidos como concentraciones de empresas e instituciones que comparten relaciones de interdependencia en torno a un negocio o cadena de valor en común, a partir de la publicación del artículo de Porter los *clusters* se convierten en una nueva unidad de análisis empleada por los países y las regiones para planificar el desarrollo de sus sectores económicos. Con esta nueva mirada, los responsables de la planificación económica en el mundo empiezan a preocuparse por aspectos como qué tan dinámicos y retadores son los mercados en los cuales operan las sus compañías, pues la competitividad de una región dependerá de la capacidad que éstas tienen de reinventarse y competir en negocios más atractivos.

Es así como, surge la figura de las iniciativas cluster como proyectos, adelantados generalmente como resultado de alianzas entre los sectores público y privado, con el propósito de promover el desarrollo económico de una región a partir del mejoramiento de la competitividad de los actores de uno o varios *clusters* o negocios. Una gran diversidad de metodologías ha sido desarrollada para adelantar este tipo de proyectos, por parte de diferentes firmas consultoras en el mundo. The Cluster Competitiveness Group (Competitiveness) es una de éstas. De origen catalán, Competitiveness es una firma especializada en generar alianzas público-privadas para mejorar la competitividad de las empresas, con más de 20 años de experiencia desarrollando iniciativas cluster en países de Europa y América Latina.

Para adelantar iniciativas cluster, Competitiveness cuenta con una metodología para el desarrollo de Iniciativas de Refuerzo de la Competitividad (IRC), la cual servirá como base para desarrollar un componente de gestión de los interesados fundamentado en los postulados contenidos en el Project Management Body of Knowledge (PMBOK) del Project Management Institute (PMI).

Identificación de grupos de interés (Stakeholders)

Involucrado(s) directo(s):

- Competitiveness

Involucrado(s) indirecto(s):

- Cámara de Comercio de Cartagena

Aprobado por:
Carlos Ramírez Montero

Firma:

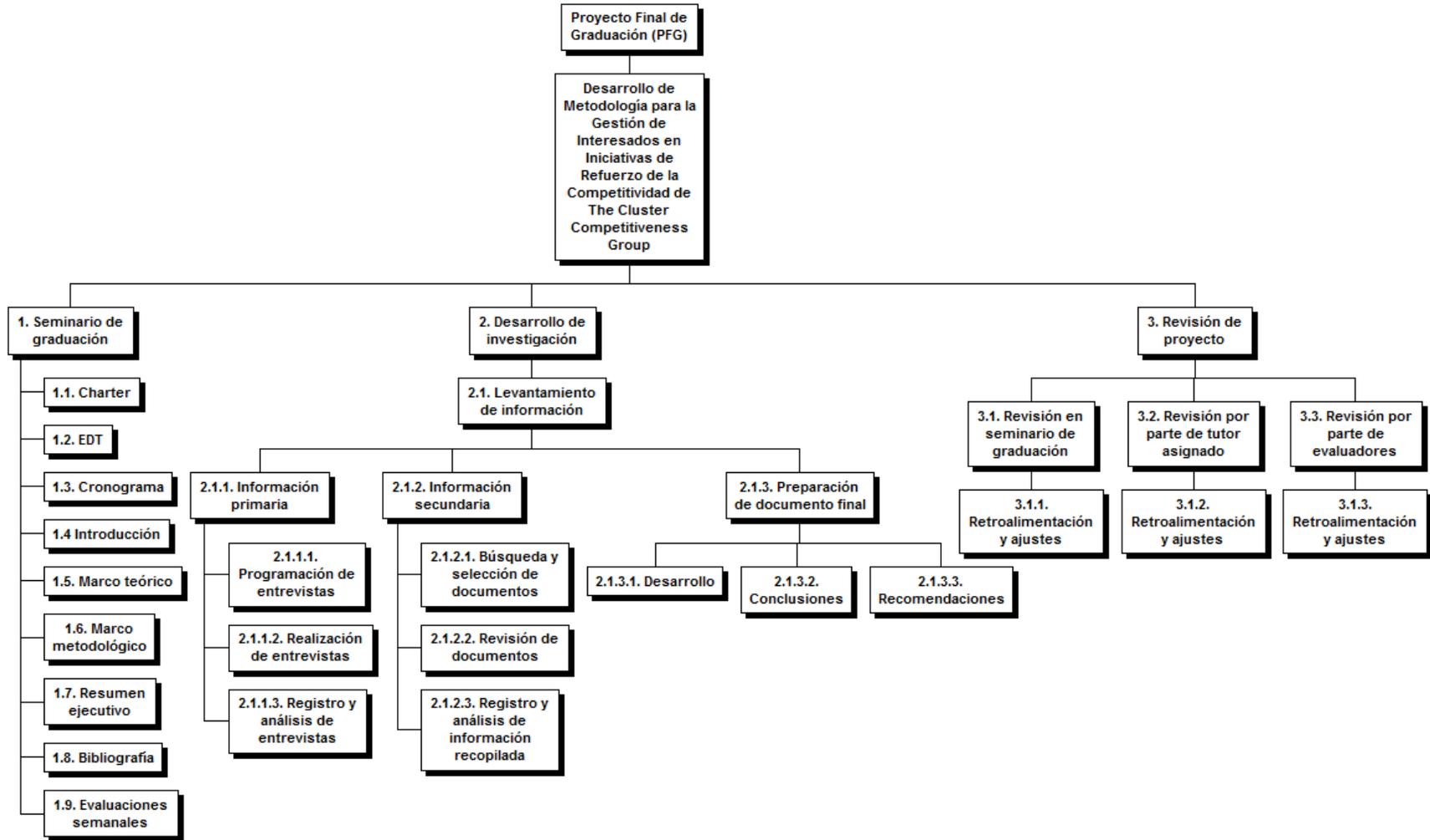


Realizado por:
Andrés Felipe Cerda Nieto

Firma:



Anexo 2: EDT



Anexo 3: Cronograma

abril 2014

domingo	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado
		01	02	03	04	05
	06	07	08	09	10	11
	1.1. Preparación de charter, 6 días					
	1.2. Preparación de EDT, 6 días					
	1.3. Preparación de cronograma, 6 días					
	3.1.1. Retroalimentación y ajustes en seminario de graduación, 31 días					
	13	14	15	16	17	18
1.1. Preparación de charter,	1.4. Preparación de introducción, 11 días					
1.2. Preparación de EDT, 6 d	1.5. Preparación de marco teórico, 11 días					
1.3. Preparación de cronogr	2.1.2.1. Búsqueda y selección de documentos, 21 días					
	2.1.2.2. Revisión de documentos, 41 días					
	3.1.1. Retroalimentación y ajustes en seminario de graduación, 31 días					
	20	21	22	23	24	25
	1.4. Preparación de introducción, 11 días					
	1.5. Preparación de marco teórico, 11 días					
	2.1.2.1. Búsqueda y selección de documentos, 21 días					
	2.1.2.2. Revisión de documentos, 41 días					
	3.1.1. Retroalimentación y ajustes en seminario de graduación, 31 días					
	27	28	29	30		
1.4. Preparación de introdux	1.6. Preparación de marco metodológico, 6 días					
1.5. Preparación de marco b	2.1.2.1. Búsqueda y selección de documentos, 21 días					
	2.1.2.2. Revisión de documentos, 41 días					
	3.1.1. Retroalimentación y ajustes en seminario de graduación, 31 días					

mayo 2014

domingo	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado
				01	02	03
	1.6. Preparación de marco metodológico, 6 días					
	2.1.2.1. Búsqueda y selección de documentos, 21 días					
	2.1.2.2. Revisión de documentos, 41 días					
	3.1.1. Retroalimentación y ajustes en seminario de graduación, 31 días					
04	05	06	07	08	09	10
1.6. Preparación de marco n	1.7. Preparación de resumen ejecutivo, 6 días					
	1.8. Preparación de bibliografía, 6 días					
	2.1.2.1. Búsqueda y selección de documentos, 21 días					
	2.1.2.2. Revisión de documentos, 41 días					
	3.1.1. Retroalimentación y ajustes en seminario de graduación, 31 días					
11	12	13	14	15	16	17
1.7. Preparación de resumi						
1.8. Preparación de bibliogr						
2.1.2.1. Búsqueda y selecció						
	2.1.2.2. Revisión de documentos, 41 días					
	3.1.1. Retroalimentación y ajustes en seminario de graduación, 31 días					
18	19	20	21	22	23	24
	2.1.1.1. Programación de entrevistas, 11 días					
	2.1.2.2. Revisión de documentos, 41 días					
3.1.1. Retroalimentación y a						
25	26	27	28	29	30	31
	2.1.1.1. Programación de entrevistas, 11 días					
	2.1.1.2. Realización de entrevistas, 11 días					
	2.1.2.2. Revisión de documentos, 41 días					

junio 2014

domingo	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado
01	02	03	04	05	06	07
2.1.1.1. Programación de en						
2.1.1.2. Realización de entrevistas, 11 días						
2.1.2.2. Revisión de documentos, 41 días						
2.1.2.3. Registro y análisis de información recopilada, 21 días						
08	09	10	11	12	13	14
2.1.1.3. Registro y análisis de entrevistas, 16 días						
2.1.1.2. Realización de entre						
2.1.2.2. Revisión de docume						
2.1.2.3. Registro y análisis de información recopilada, 21 días						
15	16	17	18	19	20	21
2.1.1.3. Registro y análisis de entrevistas, 16 días						
2.1.2.3. Registro y análisis de información recopilada, 21 días						
22	23	24	25	26	27	28
2.1.1.3. Registro y análisis de entrevistas, 16 días						
2.1.2.3. Registro y análisis de información recopilada, 21 días						
29	30					
2.1.1.3. Registro y análisis di						
2.1.3.1. Preparación de desarrollo de investigación, 16 días						
2.1.2.3. Registro y análisis di						

julio 2014

domingo	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado
		01	02	03	04	05
	2.1.3.1. Preparación de desarrollo de investigación, 16 días					
06	07	08	09	10	11	12
2.1.3.1. Preparación de desarrollo de investigación, 16 días						
13	14	15	16	17	18	19
2.1.3.1. Preparación de desarrollo de investigación, 16 días						
20	21	22	23	24	25	26
2.1.3.1. Preparación de des	2.1.3.2. Preparación de conclusiones, 6 días					
	2.1.3.3. Preparación de recomendaciones, 6 días					
27	28	29	30	31		
2.1.3.2. Preparación de con						
2.1.3.3. Preparación de reco						

agosto 2014

domingo	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado
					01	02
03	04	05	06	07	08	09
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
	3.1.3. Retroalimentación y ajustes en revisión por evaluadores, 24 días					
24	25	26	27	28	29	30
	3.1.3. Retroalimentación y ajustes en revisión por evaluadores, 24 días					
31	3.1.3. Retroalimentación y ajustes en revisión por evaluadores, 24 días					

septiembre 2014

domingo	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado
	01	02	03	04	05	06
3.1.3. Retroalimentación y ajustes en revisión por evaluadores, 24 días						
07	08	09	10	11	12	13
3.1.3. Retroalimentación y ajustes en revisión por evaluadores, 24 días						
14	15	16	17	18	19	20
3.1.3. Retroalimentación y ajustes en revisión por evaluadores, 24 días						
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30				

Anexo 4: Resumen individual de entrevistas

Entrevista No. 1: Ulises Fernández

Ulises Fernández es de origen mexicano y tiene alrededor de seis años de experiencia trabajando en iniciativas cluster, tiempo en el cual ha participado en un total de doce proyectos. El siguiente cuadro resume sus respuestas con relación a las preguntas abordadas en el desarrollo de la entrevista:

Cuadro 19 Resumen de entrevista con Ulises Fernández

Pregunta	Respuesta
¿Es posible clasificar a los interesados que participan en iniciativas cluster en diferentes grupos? ¿Cuáles serían estos grupos?	Sí. Por un lado está el cliente, para el cual la metodología tiene muy definido cómo gestionarlo. Y por el otro, las empresas o instituciones del cluster, las cuales pueden ser clasificadas de acuerdo a los diferentes roles que se identifican durante el análisis del cluster que se realiza en la primera fase. Por ejemplo: si el negocio es cacao, la clasificación podría ser proveedores, productores de grano, transformadores de grano, comercializadores, etc.
¿Hay interesados que son más importantes o merecen más atención que otros? ¿Qué hace que un interesado merezca una mayor atención en el desarrollo de una iniciativa cluster?	Antes que más importante, debería decirse que merece más atención por parte de la iniciativa. Y en efecto, a lo largo del proyecto algunos merecen más atención y esfuerzo por parte del equipo de trabajo. Inicialmente, merecen más atención las empresas que se dedican a la actividad principal del negocio (e.g. en una iniciativa en cacao serán probablemente los productores de grano). Luego, al identificarse la estrategia más atractiva del cluster y las brechas que resultan entre esta estrategia y la que actualmente aplican las empresas del cluster, aparecen nuevos interesados que merecen mayor atención. Estos interesados corresponden a empresas que se dedican a realizar actividades en las cuales, de acuerdo al análisis de cadena de valor, deben ser intervenidas para lograr el cambio estratégico en el cluster.
El PMI clasifica el nivel de participación de los interesados, de menor a mayor, de la siguiente manera: desconocedor, reticente, neutral, partidario y líder. ¿Podría aplicarse esta clasificación en iniciativas cluster?	Sí, es una clasificación válida y aplicable para medir el nivel de participación.
Para planificar la gestión de los interesados, ¿con quién debería apoyarse el equipo consultor para realizar esta actividad?	Generalmente, el cliente es el principal apoyo que tiene el equipo para definir estrategias que permitan lograr una buena participación por parte de los interesados. De igual forma, se puede reforzar este ejercicio buscando apoyo en instituciones aliadas relacionadas con el sector, las cuales pueden brindar

Pregunta	Respuesta
	aportes importantes en esta materia.
Un interesado está en contra del proyecto, ¿cómo debería manejarse esta situación?	En este punto es importante hacer una aclaración. Los interesados pueden estar en contra del proyecto o de la estrategia que el proyecto propone. En el caso de estar en contra del proyecto, lo esencial es haber identificado esta posición y darle manejo con apoyo del cliente. Si la oposición es contra la estrategia, la prioridad es neutralizarlo, es decir lograr que durante la segunda reunión pública, en la cual se presenta la estrategia, este interesado no “contamine” a los demás asistentes con su posición. Esto se logra básicamente sumando un mayor número de interesados que sí apoyan la estrategia y que lo manifiestan públicamente durante la reunión.
Un interesado que se considera importante para el proyecto no se vincula, ¿cómo podría lograrse que sí lo hiciera?	En una situación como ésta, es fundamental el apoyo del cliente, quien puede tener la autoridad y/o vínculo con este interesado, o alguien muy cercano a él, para lograr un espacio en el que pueda exponerse el proyecto, su importancia y los beneficios que puede percibir al participar.
¿Cómo se puede saber que un interesado está teniendo una participación adecuada en la iniciativa?	Existen indicadores cuantitativos que se miden a partir de la asistencia a las diferentes actividades que se desarrollan a lo largo de la iniciativa. Por otro lado, la información cualitativa la obtenemos de lo que dice el interesado, es decir la percepción que se tiene de su interés o apoyo con relación al proyecto y la estrategia que se define para el cluster.
¿Qué factores permiten concluir que el proceso de gestión del cambio en una iniciativa ha sido mejor, al comparársele con otra?	Este resultado generalmente no se observa durante el desarrollo de las tres fases de la iniciativa, si bien es posible guiarse por cuestiones como el nivel de asistencia a las actividades. Después de terminada la iniciativa, la gestión del cambio será medida por las empresas que han ajustado su modelo para competir bajo la nueva estrategia que se definió, así como los resultados obtenidos por parte de estas empresas.

(Fuente: Elaboración propia, 2014)

Entrevista No. 2: Inés Sagrario

De nacionalidad española, Inés Sagrario es una de las consultoras activas de Competitiveness con mayor experiencia. En total, ha trabajado algo más de diez años en el desarrollo de este tipo de iniciativas, participante directa e indirectamente en un total de 45 proyectos. En el siguiente cuadro, se resumen sus respuestas en el desarrollo de la entrevista:

Cuadro 20 Resumen de entrevista con Inés Sagrario

Pregunta	Respuesta
¿Es posible clasificar a los interesados que participan	Está el gobierno, que tiene vocación de servicio y participan en la iniciativa para saber de qué mejor manera puede atender las

Pregunta	Respuesta
<p>en iniciativas cluster en diferentes grupos? ¿Cuáles serían estos grupos?</p>	<p>necesidades de un cluster. Después, están los empresarios que participan con el ánimo de hacer más rentables sus compañías. Y finalmente, las otras instituciones diferentes al gobierno, como gremios o centros de educación, que tienen tanto un poco de vocación de servicio como ánimo en encontrar nuevas maneras de hacer las cosas.</p>
<p>¿Hay interesados que son más importantes o merecen más atención que otros? ¿Qué hace que un interesado merezca una mayor atención en el desarrollo de una iniciativa cluster?</p>	<p>En principio, sí. Las empresas son básicas para el desarrollo de la iniciativa, mientras que con el gobierno y las otras instituciones se corre el riesgo de que hagan más difícil el desarrollo del proyecto. En cuanto a lo que hace más importante a un interesado, es necesario señalar que hay importantes positivos, que se caracterizan por ser empresarios que ya piensan en cómo afrontar los cambios que afectarán al negocio en el futuro; y por el otro lado, hay importantes negativos o empresarios beligerantes con muchas influencia, los cuales pueden afectar gravemente el proceso de cambio si no son atendido oportunamente. En cuanto a variables como el tamaño o trayectoria de una empresa, éstas sólo harán que un interesado sea más importante dependiendo del encadenamiento que haya en el cluster, es decir el nivel dependencia con este gran jugador.</p>
<p>El PMI clasifica el nivel de participación de los interesados, de menor a mayor, de la siguiente manera: desconocedor, reticente, neutral, partidario y líder. ¿Podría aplicarse esta clasificación en iniciativas cluster?</p>	<p>Sí, puede aplicarse esta clasificación. Sin embargo, debería considerarse también al opositor, que a diferencia del reticente, que sencillamente no está de acuerdo con el proyecto, es alguien que adelanta acciones para lograr que no se realice el trabajo planeado.</p>
<p>Para planificar la gestión de los interesados, ¿con quién debería apoyarse el equipo consultor para realizar esta actividad?</p>	<p>Los empresarios que están de acuerdo con la estrategia, o aquellos que “ven un poco más allá” y son conscientes de la importancia de asumir nuevas posiciones de cara al futuro, pueden brindar un apoyo importante al equipo consultor para planear de qué manera abordar a los interesados del proyecto.</p>
<p>Un interesado está en contra del proyecto, ¿cómo debería manejarse esta situación?</p>	<p>Básicamente, hay que hacer un mayor esfuerzo en el trabajo de campo. Es decir, buscar los argumentos sólidos que permitan convencerlo. También, podría pensarse en vincularlo en algunas actividades, de tal manera que “se sienta importante”.</p>
<p>Un interesado que se considera importante para el proyecto no se vincula, ¿cómo podría lograrse que sí lo hiciera?</p>	<p>Esto ocurre con cierta frecuencia. Hay que recurrir a lo que haga falta para conseguir una reunión. Para esto, sirve mucho analizarlos a fondo, saber qué le interesa, para plantear de qué manera abordarlo.</p>
<p>¿Cómo se puede saber que un interesado está teniendo una participación adecuada en la iniciativa?</p>	<p>Hablar de participación adecuada es muy relativo, pues hay casos en que un interesado participa en todas las actividades y no cambia nunca su estrategia, mientras que hay otros que con sólo asistir a una reunión pública captan el mensaje y actúan en consecuencia. Si se hace referencia a elementos cuantitativos, el monitoreo de asistencia a las diferentes actividades podría servir para medir el nivel de participación. Pero, en esencia una buena participación se refleja en empresas que empiezan a competir de la manera que se ha propuesto como más atractiva de cara al futuro.</p>
<p>¿Qué factores permiten</p>	<p>La asistencia a las actividades de la iniciativa nos dan idea de la</p>

Pregunta	Respuesta
concluir que el proceso de gestión del cambio en una iniciativa ha sido mejor, al comparársele con otra?	participación durante el proyecto, mientras que el cambio estratégico nos muestra qué tan bueno fue el proceso de gestión del cambio. Para medir este último elemento, se han realizado intentos de aplicación de herramientas de monitoreo pero en la práctica no han funcionado de la mejor manera. Lo ideal sería con muy pocas preguntas, encuestar a las empresas del cluster de manera periódica para saber si ha habido un cambio en su estrategia.

(Fuente: Elaboración propia, 2014)

Entrevista No. 3: Álvaro Díaz

Álvaro Díaz es nacido en Chile y ha trabajado con iniciativas cluster durante alrededor de 6 años, en los cuales ha hecho parte del equipo de 10 proyectos. En el siguiente cuadro, se resumen sus respuestas en el desarrollo de la entrevista:

Cuadro 21 Resumen de entrevista con Álvaro Díaz

Pregunta	Respuesta
¿Es posible clasificar a los interesados que participan en iniciativas cluster en diferentes grupos? ¿Cuáles serían estos grupos?	Sí, pueden ser clasificados en distintos grupos. Éstos serían: públicos (que van desde gobierno hasta entidades de entorno como gremios o universidades), empresas y las cenicientas, que son empresas que al principio no son identificadas por el equipo consultor y, a medida que se desarrolla el proyecto aparecen como compañías innovadoras que claramente apuestan a nuevos enfoques o, incluso, a la estrategia que se ha diseñado para el cluster.
¿Hay interesados que son más importantes o merecen más atención que otros? ¿Qué hace que un interesado merezca una mayor atención en el desarrollo de una iniciativa cluster?	La relevancia de un interesado depende del momento en que se encuentre el proyecto. Durante la primera fase, la prioridad es el cliente, pues hay que, por un lado, hacerle entender muy bien el alcance del proyecto y, por el otro, vincularlo para que sirva de apoyo a la hora de abordar las primeras entrevistas con los actores del cluster. Durante la segunda y tercer fase, la importancia recae sobre las empresas o privados, pues es con ellos que se pretende construir una estrategia. Dentro de este grupo, los más importantes son aquellos que realicen actividades que son el centro del análisis (e.g. si intervenimos un cluster cuya actividad principal es la producción de cacao, pues los productores serán más importantes que los comercializadores o transformadores) y los que tienen un mayor reconocimiento (i.e. líderes carismáticos que pueden ayudar a replicar el mensaje y convencer a otros).
El PMI clasifica el nivel de participación de los interesados, de menor a mayor, de la siguiente	Sí, la aplicación es totalmente válida. Aquí es importante destacar que todos los interesados son desconocedores hasta que no demuestren lo contrario. En ocasiones, hay algunos que participan en todas las actividades pero, al final, resulta que no

Pregunta	Respuesta
manera: desconocedor, reticente, neutral, partidario y líder. ¿Podría aplicarse esta clasificación en iniciativas cluster?	han comprendido los objetivos que persigue el proyecto o la estrategia que se ha definido para el cluster. Por esta razón, es muy importante validar el entendimiento de parte de interesados puntuales para saber en qué nivel se encuentran.
Para planificar la gestión de los interesados, ¿con quién debería apoyarse el equipo consultor para realizar esta actividad?	<p>Dentro del equipo consultor existe un equipo local (miembros que son de la región donde se está desarrollando la iniciativa) y un tutor o coordinador (consultor de Competitiveness con mayor conocimiento y experiencia en el manejo de la metodología). Dicho esto, es muy importante valorar el aporte del equipo local, pues son las personas que conocen los códigos de conducta de una sociedad o un sector particulares. Así, el aporte del tutor debe ser desde una perspectiva más global, siempre respetando las particularidades culturales que señale el equipo local.</p> <p>Por otro lado, para planificar estas acciones ayuda mucho analizar los perfiles de estos interesados: saber dónde viven, si están casados y tienen hijos, en qué universidad estudiaron, quiénes están en su círculo cercano. Con base en esta información, se pueden planificar acciones mucho más ajustadas al perfil de cada interesado.</p>
Un interesado está en contra del proyecto, ¿cómo debería manejarse esta situación?	Dependiendo del nivel de influencia del interesado, lo ideal es conseguir un interesado que sea igual o más influyente que valide el ejercicio y pueda convencer a los demás de la importancia del proyecto. Por otro lado, hay que tener en cuenta que las posiciones contrarias al proyecto generalmente se derivan de la protección de un <i>statu quo</i> , del temor de que otros se metan en su negocio. Finalmente, ayuda mucho conseguir apoyo de personas dentro del círculo cercano de este interesado.
Un interesado que se considera importante para el proyecto no se vincula, ¿cómo podría lograrse que sí lo hiciera?	Lo importante en este punto es que los interesados estén enterados, es decir que, de una u otra manera, sepan qué se está haciendo y cuáles son los resultados esperados. Es probable que no se vinculen porque no han encontrado nada que les aporte nuevos elementos o información. Para la segunda y tercera fase, sí se espera que haya algo que les interese y es la razón por la que hay que mantenerlos enterados.
¿Cómo se puede saber que un interesado está teniendo una participación adecuada en la iniciativa?	En primera instancia, la asistencia a las actividades del proyecto nos brinda una idea del nivel de participación. Luego, para saber la calidad de esa participación hay que recurrir a elementos cualitativos, como cuál fue su opinión respecto a un punto, qué tan comprometido está, cuál ha sido el apoyo que ha prestado al equipo consultor, etc.
¿Qué factores permiten concluir que el proceso de gestión del cambio en una iniciativa ha sido mejor, al compararse con otra?	<p>Para medir la gestión del cambio, lo ideal es dividir en tres grupos: el equipo local, las empresas y las instituciones.</p> <p>En el caso del equipo, el cambio se revela en qué tan apropiada está la metodología. Por su parte, con los empresarios se esperan evidencias de que están dando pasos hacia el segmento de negocio más atractivo. Y finalmente, en las instituciones se espera ver cambios en sus políticas que son más alineados con las necesidades estratégicas del sector que se ha intervenido.</p>

(Fuente: Elaboración propia, 2014)

Entrevista No. 4: Andrés Guimón

Andrés Guimón es nacido en España y tiene, como experiencia trabajando en iniciativas cluster, 5 años y 10 iniciativas. En el siguiente cuadro, se resumen sus respuestas durante de la entrevista:

Cuadro 22 Resumen de entrevista con Andrés Guimón

Pregunta	Respuesta
¿Es posible clasificar a los interesados que participan en iniciativas cluster en diferentes grupos? ¿Cuáles serían estos grupos?	Sí, las categorías para clasificar a los agentes son empresas, gobierno e instituciones. Adicionalmente, está el cliente.
¿Hay interesados que son más importantes o merecen más atención que otros? ¿Qué hace que un interesado merezca una mayor atención en el desarrollo de una iniciativa cluster?	<i>A priori</i> , las empresas que se dedican a la actividad que se toma como referencia en el cluster son las más importantes. Sin embargo, después de definirse la estrategia es posible que empresas de actividades completamente diferentes a las tradicionales ganen una mayor importancia. Por otro lado, dentro del cluster importa mucho encontrar líderes que se proyecten como emprendedores, en búsqueda de nuevas alternativas, pues la iniciativa no es capaz de brindar soluciones a cada una de las empresas del cluster sino, a partir de un enfoque demostrativo, animar a otros para que den pasos en dirección a un segmento de negocio más rentable.
El PMI clasifica el nivel de participación de los interesados, de menor a mayor, de la siguiente manera: desconocedor, reticente, neutral, partidario y líder. ¿Podría aplicarse esta clasificación en iniciativas cluster?	Sí, es posible emplear esta clasificación y los niveles de participación necesarios dependen del momento del proyecto. La metodología para IRCs, de hecho, identifica que comportamiento se espera en los agentes del cluster en cada una de las etapas del proyecto.
Para planificar la gestión de los interesados, ¿con quién debería apoyarse el equipo consultor para realizar esta actividad?	La base en la planificación es la información cualitativa que se pueda obtener de las empresas e instituciones. En este punto, las entrevistas de la primera fase son muy importantes pues permiten obtener información más allá de los números de las empresas.
Un interesado está en contra del proyecto, ¿cómo debería manejarse esta situación?	Si está en contra del proyecto, lo ideal es seguir invitándolo de manera pasiva y, sobre todo, llevándolo a que conozca las posibilidades y beneficios del proyecto. Es probable, que la posición contraria sea por desconocimiento, siendo la primera fase donde más ocurre esto. Si logra entender que la iniciativa no lo afecta o, mejor aún, puede beneficiarlo, seguramente se vinculará en las fases finales.

Pregunta	Respuesta
	Cuando la posición es contra la estrategia, es necesario “defender a capa y espada” la visión construida, apoyándose en argumentos y ejemplos que, muy probablemente, el interesado no conoce.
Un interesado que se considera importante para el proyecto no se vincula, ¿cómo podría lograrse que sí lo hiciera?	Ante esta situación, lo principal es tener cuidado de no ser un “pesado”, es decir dedicarse a contactar insistentemente al interesado, cuando es probable que lo que ofrece el proyecto hasta el momento no es de su interés. Con este tipo de actores, lo ideal es hacerlos sujetos pasivos del efecto demostrativo de la iniciativa. En síntesis, hay que asegurarse de que sepa en qué consiste el proyecto y cuáles son sus resultados, para que más adelante, incluso después de finalizadas las tres fases, se sume al cambio.
¿Cómo se puede saber que un interesado está teniendo una participación adecuada en la iniciativa?	Lo esencial en este punto es basarse en lo que hacen y dicen los interesados en el desarrollo de actividades del proyecto, como reuniones públicas, grupos de reflexión estratégica o grupos de trabajo.
¿Qué factores permiten concluir que el proceso de gestión del cambio en una iniciativa ha sido mejor, al compararse con otra?	De la iniciativa, resultan líneas de acción que comprenden los primeros pasos hacia la estrategia definida para el cluster. Pero, en materia de gestión del cambio lo verdaderamente importante es que haya empresas haciendo cosas, más que líneas de acción bien implementadas. Lo que se espera es compañías que cambian su enfoque, que transforman sus unidades de negocio, que buscan clientes de nuevos segmentos, en sintonía con el modelo de negocio que se identificó para el cluster en el desarrollo del proyecto.

(Fuente: Elaboración propia, 2014)

Entrevista No. 5: Claudia Da Cunha

Claudia Da Cunha es nacida en Colombia y ha trabajado en iniciativas cluster durante cuatro años, tiempo en el cual ha participado en alrededor de 6 proyectos:

Cuadro 23 Resumen de entrevista con Claudia Da Cunha

Pregunta	Respuesta
¿Es posible clasificar a los interesados que participan en iniciativas cluster en diferentes grupos? ¿Cuáles serían estos grupos?	Sí. Los interesados podrían agruparse de la siguiente manera: empresas e instituciones, entre las que se incluye al gobierno. También, está el cliente.
¿Hay interesados que son más importantes o merecen más atención que otros? ¿Qué hace que un	Al empezar el proyecto, generalmente la atención se centra en las empresas que son el centro del análisis en el cluster y en este grupo se busca encontrar aquellas que se destaquen por buscar nuevas e innovadoras maneras de hacer las cosas. En esta línea,

Pregunta	Respuesta
interesado merezca una mayor atención en el desarrollo de una iniciativa cluster?	son más importantes esos interesados que están buscando cambiar las cosas. También, juega un papel fundamental la estrategia, con base en la cual resultará que algunos actores se hacen más importantes para el proyecto.
El PMI clasifica el nivel de participación de los interesados, de menor a mayor, de la siguiente manera: desconocedor, reticente, neutral, partidario y líder. ¿Podría aplicarse esta clasificación en iniciativas cluster?	Sí, es una clasificación válida para medir el nivel de participación de los interesados.
Para planificar la gestión de los interesados, ¿con quién debería apoyarse el equipo consultor para realizar esta actividad?	Al principio, el cliente juega un rol fundamental, así como algunas de las instituciones aliadas al proyecto. Con el tiempo, el equipo empieza a conocer a los agentes del cluster y es posible que se apoyen en ellos para gestionar a otros.
Un interesado está en contra del proyecto, ¿cómo debería manejarse esta situación?	Lo primero es saber qué tanto afecta al proyecto que este interesado en particular se oponga. Si se concluye que afecta mucho, es necesario recurrir al apoyo del cliente y de otros actores del cluster para gestionarlo.
Un interesado que se considera importante para el proyecto no se vincula, ¿cómo podría lograrse que sí lo hiciera?	Esto ocurre normalmente y, ante la situación, lo primordial es mantenerlo comunicado e informado sobre el proyecto. Tal vez, más adelante sí se decida a participar.
¿Cómo se puede saber que un interesado está teniendo una participación adecuada en la iniciativa?	Lo primero, es ver si participa en las actividades a las que es convocado. Luego, es importante saber en qué términos lo hace, qué dice, qué opina, etc.
¿Qué factores permiten concluir que el proceso de gestión del cambio en una iniciativa ha sido mejor, al compararse con otra?	Más que las líneas de acción y su implementación, la gestión del cambio se mide por las empresas que transforman su modelo de negocio y empiezan a competir de una mejor manera.

(Fuente: Elaboración propia, 2014)

Anexo 5: Guía metodológica para la gestión de interesados en IRCs



Competitiveness

Título Guía Metodológica para la Gestión de Interesados en
Iniciativas de Refuerzo de la Competitividad (IRC)

Fecha Septiembre de 2014

Enfoque para la gestión de interesados en IRCs

En el desarrollo de IRCs intervienen diversos tipos de interesados que pueden afectar o verse afectados por las actividades y resultados de la iniciativa. Para cumplir con el fin que persigue este tipo de proyecto (i.e. el refuerzo de la competitividad de las empresas que hacen parte de un mismo negocio o cluster mediante la adopción de nuevos y más atractivos modelos de negocio), es necesario desarrollar estrategias correctas para tener una adecuada participación por parte del cliente, las empresas y las instituciones que están involucrados en el proyecto.

El presente plan para la gestión de interesados se enfoca exclusivamente en los procesos, actividades y herramientas que deben emplearse en el desarrollo de una IRC para que las empresas e instituciones del cluster intervenido tengan un buen nivel de participación, de manera que se tengan los resultados esperados en el proceso de cambio que es desarrollado con estos actores.

En lo que respecta a la gestión del cliente, este plan no aborda las actividades que deben desarrollarse con éste, pues la Metodología para el Desarrollo de Iniciativas de Refuerzo de la Competitividad ya dispone de instrucciones claras sobre cómo abordar el relacionamiento con este interesado en particular.

Identificación de los interesados

El proceso de identificación de interesados tiene como propósito hacer un barrido que permita saber cuáles son las empresas o instituciones que puedan afectar o verse afectados por la iniciativa. Asimismo, incluye la recopilación de información que permita caracterizar a los interesados identificados.

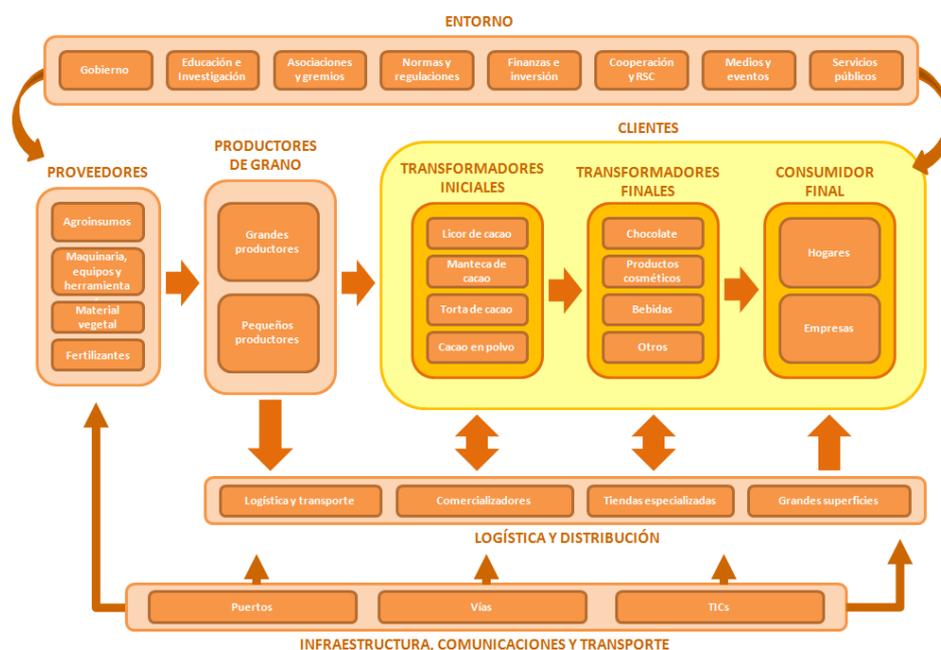
¿Cómo identificar interesados en una IRC?

Una vez se tiene definido el negocio o cluster en el cual se desarrollará la IRC, es posible empezar a identificar interesados. Para ello, las fuentes de las que se puede obtener información sobre interesados en un proyecto particular son, entre otras:

- Contactos referidos por el cliente
- Contactos referidos por empresas o instituciones del cluster
- Bases de datos comerciales
- Directorios empresariales

Básicamente, toda empresa o institución que haga parte del cluster, es decir que cumpla un rol dentro del mapa de actores (*cluster map*) que se construye del negocio y tenga presencia en el área de influencia del proyecto o un claro relacionamiento con sus actores, es considerado un interesado en la IRC.

Ejemplo: se está desarrollando una IRC en el negocio del cacao en el departamento de Bolívar (Colombia) y el mapa de actores del cluster es el siguiente:



Son interesados del proyecto:

- Un vendedor de agroinsumos ubicado en el departamento.
- Un productor de grano con finca en alguno de los municipios de Bolívar.
- Un transformador inicial, que está ubicado en el departamento de Santander pero es uno de los principales compradores del grano que produce el departamento de Bolívar.

No son interesados en esta iniciativa:

- Un productor de grano localizado en el departamento de Antioquia.
- Una empresa que se dedica a la producción de botellas de plástico.
- Una tienda especializada que comercializa chocolate fabricado con cacao de zonas diferentes al departamento de Bolívar.

¿Cuándo se identifican los interesados?

La identificación de interesados es un proceso iterativo, es decir debe realizar una y otra vez dependiendo de los nuevos interesados que surjan en el proyecto o los cambios que se registren en su posición o nivel de participación.

Principalmente, se destacan los siguientes momentos:

- Durante la reunión de *kick-off*: al tener la reunión en que se oficializa el inicio de la iniciativa, es importante obtener contactos de actores del cluster por parte del cliente. Ante esto, hay que

tener en cuenta que muy probablemente son empresas o instituciones cercanas a él y que, si bien puedan parecer poco relevantes en el análisis, es importante tenerlas en cuenta por su cercanía con el cliente.

- Durante las entrevistas con empresas e instituciones: al realizar entrevistas con actores del cluster es usual que surjan nombres de otras instituciones o empresas. Al abordar este tema (i.e. nuevos contactos en el cluster), lo ideal es tratar de llevar al entrevistado a que nos refiera empresas en el cluster que están realizando actividades innovadoras o que se destacan por ser líderes del cambio.
- Al realizar investigaciones de manera independiente: a partir del cliente y de las entrevistas con empresas e instituciones, no se tendrá información de la totalidad de actores del cluster. Por ello, es necesario recurrir a bases de datos del sector (e.g. las que pueda proveer una cámara de comercio o un gremio), realizar búsquedas de contactos en directorios empresariales o simplemente navegar en internet.
- En las reuniones públicas: es usual que asistan a las reuniones públicas actores con los cuales no se haya tenido contacto directo, por eso el registro de asistentes en estas actividades cobra una gran relevancia ya que se puede tener información de nuevos interesados.

¿De qué manera se clasifican los interesados?

Se reconocen los siguientes tres tipos diferentes de interesados en una IRC:

- El cliente, que es la empresa, entidad u organización que contrata el desarrollo de la iniciativa.
- Las instituciones, que incluyen desde entidades gubernamentales hasta universidades o centros de formación relacionados con el cluster.
- Las empresas encargadas de desempeñar distintos roles en la cadena de valor del negocio intervenido.

Es importante reconocer las motivaciones de cada uno de estos grupos de interesados, las cuales se resumen a continuación:

- El cliente busca lograr un impacto determinado dentro de un grupo de interés específico. Puede ser, por ejemplo, un ministerio o secretaría que busca fortalecer el desarrollo de las empresas que hacen parte de un negocio en particular. Dicho esto, el cliente espera demostrar, con la realización de la IRC, que se está realizando una gestión específica en pro del bien común, es decir en procura del crecimiento y desarrollo económico y social de una comunidad a partir de la dinamización de un cluster. Con relación a esta gestión y los resultados que se

pueden obtener, la prioridad es lograr que el cliente “entienda qué fue lo que compró” o, en otras palabras, sepa cuál es el alcance del proyecto y qué beneficios se obtendrán con su ejecución. Para el manejo de relaciones con el cliente, el Manual para el Desarrollo de Iniciativas de Refuerzo de la Competitividad detalla claramente qué comunicarle, cómo hacerlo y en qué momento. Esta guía metodológica no abarca la gestión de este interesado en particular.

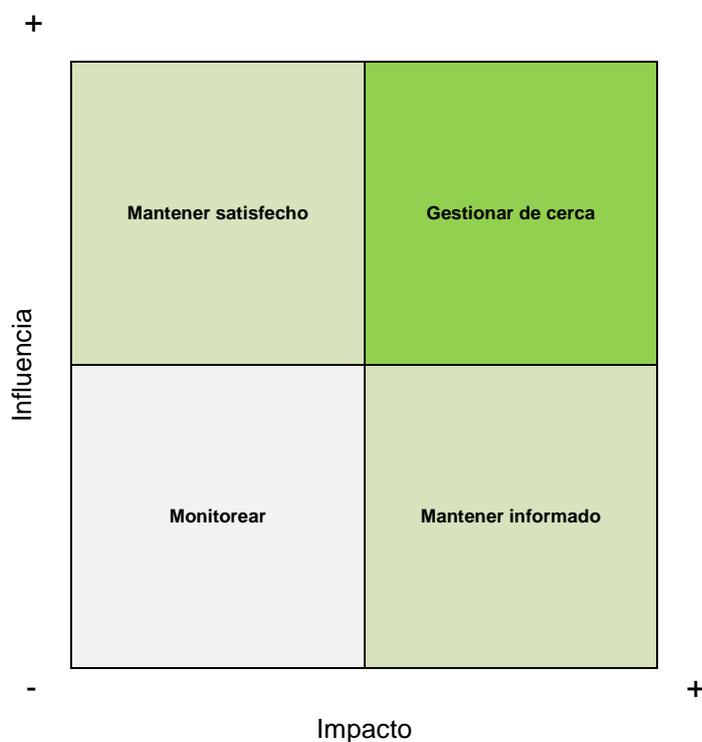
- En cuanto a las instituciones relacionadas con el cluster, se encuentran desde las más vinculadas a las actividades principales del negocio, como puede ser un gremio de empresas dedicadas a un oficio particular, hasta entidades que tienen incidencia en una diversidad de negocios o clusters, como sería el caso de un fondo de financiación de proyectos de innovación que no es exclusivo para ningún sector. Con este grupo de interesados, los principales riesgos están relacionados con la dificultad que se pueda generar en el correcto desarrollo de la iniciativa debido al relacionamiento que se tenga con ellos. Estas dificultades pueden derivarse tanto de entidades muy involucradas en la iniciativa que se declaren contrarias a ésta (e.g. un gremio de turismo que considera que la estrategia propuesta para un cluster dentro de este sector no es la adecuada o, simplemente, riñe con la visión que maneja para el sector), como de instituciones que juegan un rol clave dentro de la estrategia propuesta para el cluster, pero que no tienen un nivel de participación adecuado (e.g. un centro de formación que no interioriza las implicaciones de la nueva estrategia para el cluster y no actúa en consecuencia adecuando sus programas acorde a las nuevas exigencias). Es necesario tener siempre presente que, a diferencia de los empresarios, los interesados de este grupo dedican mayor tiempo a conocer el negocio, a analizar su evolución y, sobre todo, a proponer acciones que favorezcan su desarrollo (de hecho, en muchos casos es su trabajo).
- Finalmente, las empresas son la base del proyecto, ya que son los llamados a cambiar la manera de hacer las cosas y empezar a competir de acuerdo a una nueva estrategia. Básicamente, son movidos a participar en la iniciativa en busca de nuevas y/o mejores oportunidades de negocio que les permitan vender más, obtener un mayor margen de ganancia o conseguir mejores clientes, entre otros propósitos. Dentro de este grupo, es posible identificar diferentes perfiles, que incluyen compañías en posiciones dominantes que puedan sentirse “atacadas” por las propuestas que surjan en el marco de la iniciativa o nuevas empresas con líderes llenos de ganas de aprender y sin miedo a probar nuevas alternativas. Ante todo, lo importante es aprender a aprovechar al máximo el tiempo que estos interesados decidan destinar a la iniciativa, pues no se puede olvidar que tienen como prioridad trabajar para sostener la compañía de la cual son

responsables. Con relación a este aspecto, es esencial ofrecerles información nueva, no gastándolos con comunicaciones innecesarias; hay que ser capaces de llevarlos a ver las cosas desde una perspectiva que pueda resultar interesante, pero siempre desde una posición de respeto y escucha atenta que permita absorber al máximo todo el conocimiento acumulado durante años de experiencia en un negocio y, sobre todo, identificar el momento y el argumento acertados para convencerlo, de una vez por todas, de lo atractivo y posible que es competir en el segmento de negocios priorizado como resultado del análisis estratégico.

¿Cómo analizar a los interesados?

El análisis de interesados es una técnica que se enfoca en recopilar y analizar información, cuantitativa y cualitativa, para identificar los intereses, las expectativas y la influencia de los interesados con el fin de relacionarlos con el propósito del proyecto.

Para analizar a los interesados en una IRC, se emplea una matriz influencia/impacto. Esta matriz relaciona el nivel de participación activa de un interesado (influencia) con su capacidad para efectuar cambios en la planificación o ejecución del proyecto (impacto), resumiéndose como se muestra a continuación:



De acuerdo a esta matriz y con base en sus niveles de influencia e impacto, los interesados se ubicarán en algún espacio entre los cuatro cuadrantes que componen la matriz, logrando así identificar de qué manera debe gestionarse un interesado en particular con base en el resultado obtenido a partir del análisis.

En la práctica, esta actividad debe realizarse de la siguiente manera:

1. Un nuevo interesado es identificado en el proyecto a través de cualquier medio por parte de un miembro del equipo de trabajo.
2. La información de este interesado es registrada en la base de contactos de la iniciativa, indicando en qué posición se ubica dentro en la matriz influencia/impacto (más adelante se explica cómo saber en qué posición ubicar al interesado).
3. La nueva información es compartida entre los miembros del equipo consultor.
4. De manera conjunta, se realiza una socialización y análisis con la participación de todos los miembros del equipo en los siguientes momentos:
 - Después de realizada la reunión de *kick-off* y antes de hacer las primeras entrevistas de primera fase.
 - Antes de realizar la primera reunión pública.
 - Después de realizar la primera reunión pública.
 - Antes de convocar los grupos de reflexión estratégica, durante la segunda fase.
 - Antes de realizar la segunda reunión pública.
 - Después de realizar la segunda reunión pública.
 - Antes de convocar cada una de las sesiones de grupos de trabajo, en la tercera fase.
 - Antes de realizar la segunda reunión pública.
 - Después de realizar la segunda reunión pública.

Estas sesiones no deben tomar un tiempo mayor a 15 minutos, pues lo que se pretende es poner al equipo al tanto sobre algún cambio que haya con relación a la posición de un interesado en particular y, sobre todo, definir estrategias para gestionar a los interesados que registren los niveles más altos de influencia y/o de impacto.

¿De qué manera se concluye que un interesado tiene un determinado nivel de influencia o de impacto?

Para realizar esta “medición”, es importante empezar señalando que no existe una regla perfecta. Lo anterior se debe a que la posición de un interesado en particular dependerá principalmente de la percepción que los miembros del equipo consultor tengan a partir de lo que haga o diga el interesado (así como lo que no haga o no diga). A continuación, se presenta de manera ilustrativa un resumen de factores que pueden indicar que existe un mayor impacto o influencia:

- El nivel de influencia se refleja en qué tan involucrado está el interesado con el desarrollo de la iniciativa. En este sentido, personas que asistan a las reuniones públicas o participen en las diferentes actividades programadas registrarán mayores niveles de influencia. Asimismo, importará mucho las condiciones en que se da esta participación, pues no es lo mismo una empresa que envía a un empleado con poca autoridad para que asista a la primera reunión pública que un gerente que directamente asiste a la reunión pública y en la ronda de intervenciones solicita el micrófono para expresar una opinión. También, son indicadores de un mayor nivel de influencia otras acciones emprendidas por iniciativa de los interesados, como compartir base de datos de contactos, ayudar a conseguir una cita con alguien en particular, enviar correos de agradecimiento por invitarlos a una actividad o contactar al equipo para consultar algún aspecto relacionado con el desarrollo del proyecto.
- En lo referente al nivel de impacto de un interesado, éste dependerá del aporte que puede tener su vinculación activa en el desarrollo de la iniciativa. En este sentido, una empresa que cumple dentro del cluster el rol que se toma como referencia para el análisis estratégico tiene un mayor nivel de impacto que una empresa que desempeña un rol diferente. Lo mismo ocurrirá con las empresas que se dedican a actividades que es necesario fortalecer con base en la estrategia definida para el cluster o instituciones de las que se depende para concretar ciertas acciones. En esta misma línea, líderes carismáticos dentro del negocio o empresarios visionarios, que desde ya proyectan cómo innovar para enfrentar retos futuros, son actores que tienen un mayor nivel de impacto en la iniciativa.

Como ejemplo ilustrativo, se plantea la siguiente situación:

Se está desarrollando una iniciativa en el negocio de cacao, para la cual se ha tomado como centro del análisis el rol del productor de grano. Después de realizada la segunda reunión pública, uno de los productores del cluster se anima a participar y manifiesta su apoyo a la estrategia construida.

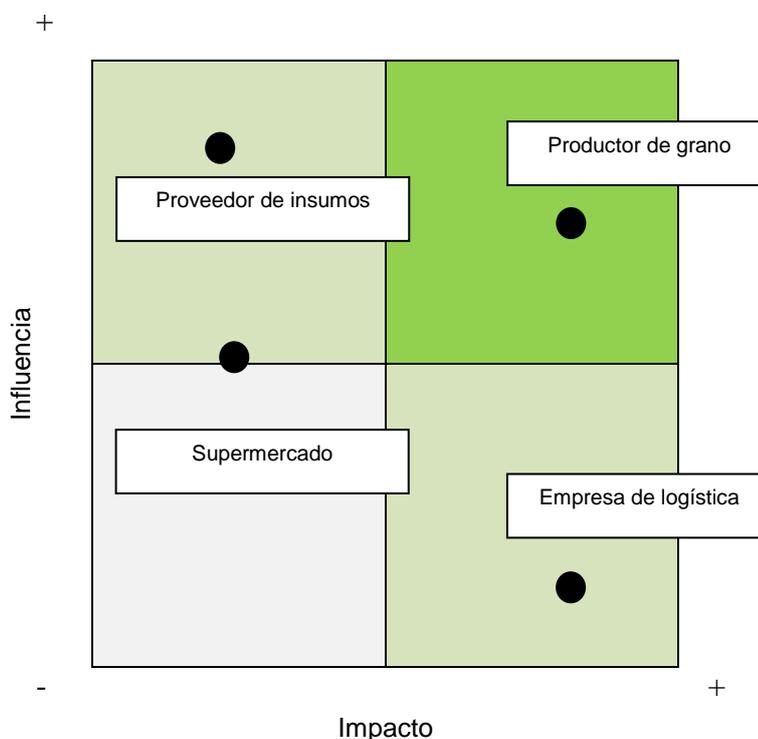
Por otro lado, al analizar la cadena de valor se concluye que es necesario fortalecer el eslabón de logística para el transporte de productos finales, sin embargo ninguna de las empresas que se dedican a esta actividad ha participado en las actividades a las que ha sido invitado en el proyecto.

Asimismo, existen otros actores como un proveedor de insumos agroindustriales que constantemente refiere nuevos contactos de empresarios para incluir en la base de datos y un gerente de un supermercado que tuvo su primera asistencia en la segunda reunión de la iniciativa.

¿Dónde podrían ubicarse estos actores en la matriz?

- En el caso del productor, registra un alto impacto debido a que desempeña el rol en que se fundamenta el análisis del cluster. Por el lado de su influencia, ésta también es alta, ya que ha participado activamente.
- La empresa de logística registra un impacto alto, pues ha sido identificada como una actividad prioritaria de acuerdo a la estrategia definida para el cluster. Pero, su influencia es baja si se tiene en cuenta que no ha participado en ninguna actividad del proyecto.
- El proveedor de insumos agroindustriales tiene una alta influencia gracias a lo participativo que ha sido en el desarrollo de la iniciativa, mientras que su impacto es bajo porque la actividad que desarrolla no ha sido identificada como primordial a partir del análisis de cadena de valor.
- Finalmente, el supermercado tendría una influencia media, teniendo en cuenta que es la primera vez que participa en una actividad del proyecto pero compensa el hecho que lo hace directamente a través de su gerente. En cuanto al impacto, registra un nivel bajo debido a la poca relevancia que tiene de cara a la estrategia propuesta.

Las posiciones se ubicarían en la matriz como se presenta a continuación:



¿Dónde se registra la información resultante del proceso de identificación de interesados?

Para toda iniciativa, es necesario construir una base de datos en la que se registran las empresas e instituciones que hacen parte del cluster. En este documento, se registran datos como:

- Nombre de la organización
- Actividad a la que se dedica
- Persona(s) de contacto
- Datos de contacto (dirección, e-mail, teléfono, etc.)
- Información cuantitativa (ventas, empleados, etc.)

Adicionalmente, en la base de datos debe registrarse el resultado de la medición del impacto y de la influencia de cada actor, así como la estrategia resultante (i.e. en qué cuadrante de la matriz se ubica). Para ello, se puede medir el nivel, de manera ascendente, del 1 al 5.

A continuación, se presenta un ejemplo de registro tomando como referencia el caso abordado en el punto anterior:

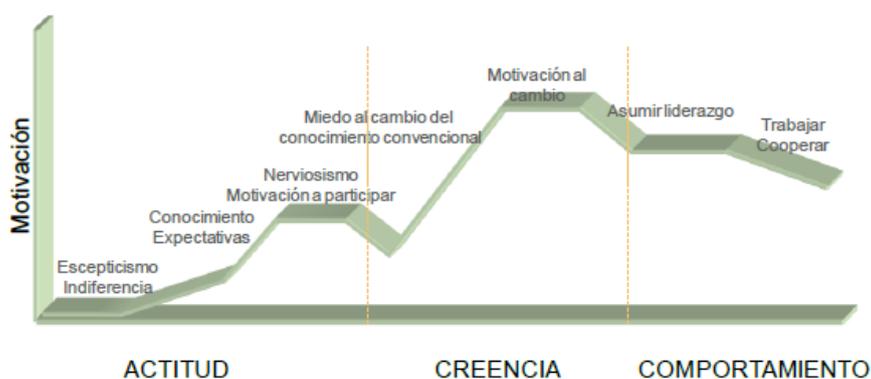
Empresa	Actividad	Nombre contacto	...	Influencia	Impacto	Estrategia
Agroventas	Proveedor	Carlos	...	5	1	Mantener satisfecho
Super T	Tienda	Marcela	...	3	1	Monitorear
Logimax	Logística	Aura	...	1	5	Mantener informado
Finca ABC	Productor	Eduardo	...	5	5	Gestionar de cerca

Planificación de la gestión de interesados

La planificación de la gestión de interesados se refiere al proceso de diseño de estrategias para lograr una participación eficaz por parte de las empresas e instituciones identificadas en la iniciativa.

¿Cómo debe evolucionar la motivación y el accionar de los interesados durante la iniciativa?

En el desarrollo del proyecto, se identifican tres momentos principales (uno para cada fase) en la motivación y el actuar de las empresas e instituciones del cluster, como se muestra en el siguiente gráfico:



- Actitud: al inicio, los agentes suelen ser indiferentes al proyecto, también es probable que algunos tengan cierto nivel de escepticismo o, incluso, desconfianza frente al trabajo que van a realizar los consultores. Con esto en mente, durante la primera fase lo que se pretende es lograr que los agentes del cluster conozcan la iniciativa, entiendan los propósitos y, finalmente, se sientan motivados a participar.
- Creencia: el segundo momento es crucial en el proceso de cambio de las empresas e instituciones del cluster, pues es cuando se presenta una propuesta de qué mejor manera pueden competir de cara al futuro. Dependiendo del mensaje y la situación particular del cluster, la respuesta de los interesados puede ser desde enfado o rechazo hasta ansiedad o emoción. Lo importante en esta fase es anticiparse a las respuestas adversas que puedan surgir y, sobre todo, ganar partidarios que apoyen y crean en la estrategia propuesta.
- Comportamiento: finalmente, una vez se ha definido la estrategia para el cluster, se necesita que los agentes se empoderen y tomen la iniciativa para liderar el cambio, dando los primeros

pasos hacia el segmento de negocios que se ha identificado como más atractivo. En esta fase, se espera que los interesados se involucren activamente en la definición de las líneas de acción y, sobre todo, que asimilen una nueva manera de ver el negocio, con base en la cual redefinirán su manera de competir, más allá de que participen o no en la implementación de una línea de acción específica.

¿Cuáles son los diferentes niveles de participación de un interesado en la IRC?

Los interesados de una IRC, es decir las empresas e instituciones del cluster con el que se está trabajando pueden estar en cualquiera de los siguientes niveles con su correspondiente descripción:

Nivel	Descripción
Desconocedor	Todo actor del cluster es desconocedor hasta que no demuestre lo contrario. Éste es el punto de partida de toda empresa o institución que se tenga identificada como interesado de la iniciativa. Una iniciativa cluster es un proyecto <i>sui generis</i> y no resulta fácil para todos entender el propósito y las implicaciones del mismo. Por esta razón, es tan importante que en la primera fase del proyecto se envíe un mensaje claro sobre el objetivo y la metodología empleados y, sobre todo, que mediante la interacción con los agentes del cluster se pueda detectar cualquier desviación en el entendimiento que tengan respecto al proyecto (e.g. un empresario que en primera fase entienda que el proyecto tiene como propósito fundar una asociación o agremiación que represente al cluster).
Reticente	Este interesado, en teoría, comprende en qué consiste el proyecto, pero no lo considera valioso. Puede pensar que es más de lo mismo o que para “arreglar” al sector haya que hacer una determinada acción ante la cual no admite objeciones, etc. Con interesados que se identifiquen en este nivel, es importante asegurarse de que ya han pasado el estado de desconocedor, pues puede ocurrir que basan su posición en un entendimiento equivocado del proyecto y del trabajo que se va a realizar.
Neutral	El interesado neutral está abierto a participar, pero sin asumir posiciones. Escucha la propuesta, pero no opina y, si lo hace trata de hacerlo en términos diplomáticos o con respuestas tibias. Algunos son neutrales porque no ven cómo el proyecto puede beneficiarlos directamente, mientras que otros es posible que no hayan recibido un mensaje contundente que los convenza de meterse en el proceso de cambio y apoyarlo. Dentro del grupo de neutrales, es importante analizar las posiciones en busca de aquellos que podrían pasar a ser partidarios,

Nivel	Descripción
	si se realiza alguna gestión específica.
Partidario	Los actores partidarios apoyan el proyecto y lo manifiestan sin ningún temor. Generalmente, son interesados que comprenden que, a pesar de que no exista un beneficio directo o exclusivo para su organización, la iniciativa redundará en el mejoramiento de las condiciones de un colectivo y, desde esa óptica, justifica su apoyo.
Líder partidario	Entre los partidarios, existen algunos que van más allá y se destacan por aspectos como apoyar al equipo consultor en su trabajo, ya sea brindándoles contactos o ayudándolos a vincular a un agente determinado del cluster. Generalmente, son personas carismáticas, con cierto nivel de reconocimiento y con voluntad para aportar trabajo y esfuerzo en pro del desarrollo del proyecto. También, son líderes partidarios aquellos que dan muestras de pasos hacia el segmento más atractivo, empresas que se caracterizan por ser innovadoras y que, al final del ejercicio, son vitales al momento de presentar resultados en materia de cambio que lleven a que otros se sumen al proceso.
Líder opositor	Los líderes opositores, a diferencia de los reticentes, son interesados que no sólo están en contra del proyecto, sino que adelantan acciones para detener su desarrollo o dificultar el cumplimiento de sus objetivos. Son agentes de mucho cuidado, especialmente si tienen un alto nivel de influencia entre las empresas e instituciones del cluster.

¿Cuáles son las entradas para planificar la gestión de los interesados en una IRC?

Al finalizar la identificación de interesados se tiene como resultado una base de datos con información de cada una de las empresas e instituciones del cluster, en la cual se incluye el resultado de la valoración de los niveles de influencia e impacto para cada uno de los interesados. Como resultado del cruce entre el nivel de influencia y de impacto, puede emplearse una de las siguientes cuatro estrategias para cada uno de los interesados:

- Monitorear
- Mantener satisfecho
- Mantener informado
- Gestionar de cerca

Adicionalmente, al analizar el nivel de participación, los interesados pueden categorizarse como desconocedores, reticentes, neutrales, partidarios, líderes partidarios o líderes opositores. El resultado de este análisis (i.e. el nivel de participación que registra el interesado) debe ser, también, registrado en la base de datos de actores del cluster.

Así, para cada empresa o institución se conocerá su nivel de influencia, su nivel de impacto, la estrategia que debe aplicarse a partir de la matriz y su nivel de participación en el proyecto. Con base en esta información, se definirán las estrategias

¿Qué estrategias se pueden aplicar al momento de gestionar a los interesados de una IRC?

Como se mencionó en el punto anterior, el punto de partida es la información sobre los niveles de influencia, de impacto y de participación que registra el interesado.

En primera instancia, se revisarán las estrategias relacionadas con el nivel de influencia y de impacto. De acuerdo a la matriz pueden aplicarse cuatro estrategias diferentes, las cuales se explican a continuación:

- **Monitorear:** son interesados con niveles bajos de influencia y de impacto. Generalmente, son empresas o instituciones que no son fundamentales para el desarrollo de la iniciativa, a las cuales se invita a las actividades del proyecto pero sin llegar a participar. Con interesados en esta situación, lo ideal es mantenerlos informados y estar atentos a si cambia su nivel de influencia o de impacto. No se les puede dejar olvidados, pues puede ocurrir que, en algún momento del proyecto, aumente su nivel de impacto (por ejemplo, que como resultado de la estrategia la actividad a la que se dedican resulte priorizada) y sea necesario realizar acciones para involucrarlos. En ese evento, será más fácil buscarlos para hablarles sobre un proyecto del que han recibido información que empezar de cero explicarles que se está desarrollando el proyecto y cuáles son sus características.
- **Mantener satisfecho:** generalmente, en esta estrategia entran empresas e instituciones que no son el centro del análisis del cluster o desempeñan una actividad que no es primordial de cara al segmento estratégico identificado como más atractivo, pero que tienen interés en participar en las actividades de la iniciativa. Con este grupo, lo esencial es, por un lado, manejar sus expectativas de tal manera que no sientan que el proyecto no los beneficia directamente ni que esperen resultados que tal vez no recibirán. Sin embargo, puede ocurrir que, después de desarrollada la iniciativa, alguno de estos actores decida, por iniciativa propia, emprender proyectos que apuntan al segmento estratégico que se identificó como ideal para el cluster. Por otro lado, pueden servir de aliados en acciones como vincular a empresas o instituciones que son importantes para la estrategia. En resumen, pueden ser unos muy buenos predicadores del mensaje que se quiere transmitir al cluster.

- Mantener informado: esta estrategia es aplicable a actores del cluster con un bajo nivel de influencia y un alto nivel de impacto. En este grupo entran, básicamente, empresas e instituciones que es necesario vincular en el desarrollo de la iniciativa, pero que no responden a las invitaciones o llamados del equipo consultor. El motivo del bajo involucramiento puede responder a distintas causas que van desde fallas en la información (i.e. es posible que no se hayan enterado de que se está desarrollando el proyecto) hasta que consideren que lo que ofrece la iniciativa en un momento determinado no es de su interés o le genera valor (esta situación es más frecuente en la primera fase). Con este grupo, lo ideal es llevarlos a aumentar su influencia, o sea a participar de manera más activa en la iniciativa. Para lograr este propósito, en muchas ocasiones el apoyo de terceros, como el cliente o empresas e instituciones del cluster, pueden ser de mucha ayuda, especialmente si tienen alguna cercanía con el interesado en particular. Por otro lado, si bien se tiene como propósito lograr una mayor vinculación de parte del interesado, hay que ser cuidadosos en no generar incomodidad o fastidio en la empresa o institución. Ante todo, hay que pensar que, si hoy no quieren participar, en el futuro se enterarán de las metas alcanzadas (e.g. un caso de éxito derivado del proyecto) y muy probablemente revalúe su actitud ante la iniciativa.
- Gestionar de cerca: los interesados ubicados en este grupo son los más importantes para la iniciativa, pues su vinculación puede generar un impacto positivo en el proyecto y, por otro lado, registran un nivel satisfactorio de involucramiento e interés. En resumen, es el grupo de empresas e instituciones con que cuenta el equipo consultor para promover el cambio en el cluster. El equipo del proyecto debe estar muy cerca de ellos y trabajar en su empoderamiento, de manera que se conviertan en las personas que liderarán el cambio hacia un segmento de negocio más atractivo. Con relación a este grupo, es muy importante conocer sus impresiones y opiniones con relación al proyecto y, especialmente, con relación a la estrategia del cluster.

Por otro lado, a estas estrategias resultantes de la matriz de influencia/impacto se suma el nivel de participación de los interesados, el cual tiene como meta alcanzar niveles determinados al avanzar las fases del proyecto.

En el momento cero (i.e. al realizar la reunión de *kick-off*, todos los interesados son desconocedores, pues no han tenido contacto alguno con el proyecto). Al finalizar esta etapa, se espera que muchos de ellos conozcan el proyecto y lleguen al nivel neutral. También, es posible que algunos se muestren reticentes (debe tenerse cuidado con estos, especialmente si tienen influencia e impacto altos, pues de no ser gestionados efectivamente pueden convertirse en líderes opositores) o

partidarios (raramente llegarán a ser líderes en una etapa tan temprana).

Durante el desarrollo de la segunda fase, el propósito es descubrir quiénes son los partidarios y quiénes se perfilan como líderes partidarios (algo que es posible empezar a detectar especialmente durante los grupos de reflexión estratégico, en momentos que se generen debates en torno a la estrategia propuesta para el cluster). En esta fase, seguramente algunos de los interesados hayan aumentado su nivel de impacto como resultado del análisis estratégico realizado, así que es importante saber cuál es el nivel de participación de estos agentes.

La tercera fase es el momento para que surjan los líderes, es decir para que se muestren aquellos que toman la vocería y lanzan directamente el mensaje de hacia dónde se enfocarán los esfuerzos del cluster y qué acciones realizará para materializarlos. En este momento, se espera tener líderes y partidarios, que servirán de combustible para que se vean resultados en la estrategia de los actores del cluster.

¿Cómo saber cuál es la mejor manera de abordar a un interesado en particular?

Claramente, existen diferentes costumbres y códigos dependiendo del negocio con el que se esté desarrollando el proyecto o el país y región en que se haga. Es decir, no es lo mismo tratar, por ejemplo, con productores de aguacate que con empresas prestadoras de servicios de mantenimiento industrial. En el mismo sentido, interactuar con gerentes de hoteles en Colombia seguramente será muy diferente a hacerlo en Estados Unidos.

Con esta idea en mente, los análisis de perfiles de interesados son una herramienta muy útil. Este ejercicio consiste, básicamente, en sesiones grupales de trabajo conocer a fondo información de las personas vinculadas a las empresas e instituciones con las que se tiene contacto en el desarrollo del proyecto. Para esto, toda información suma, desde el estado civil, el número de hijos, el deporte que practica, hasta la universidad en que estudia o el tiempo que lleva trabajando en la empresa. Esta información, por irrelevante que pueda parecer, puede ayudar a hacerse una idea de los intereses y las motivaciones de las personas y, con base en ello, definir las mejores maneras de gestionar a los interesados.

En este ejercicio, es importante reconocer los aportes tanto del coordinador o tutor, como del equipo local. El rol del tutor es brindar una perspectiva más global sobre cómo relacionarse con los interesados, mientras que el equipo local es quien conoce los códigos de una cultura en particular y este aspecto es muy importante a la hora de relacionarse

con las empresas o instituciones del cluster. Asimismo, este ejercicio puede enriquecerse con el aporte de terceros, como el cliente o algunos actores del cluster, especialmente si conocen muy a fondo a las empresas del cluster o si son cercanos a algún interesado en específico.

¿A qué interesados es necesario realizar un análisis de perfil?

En el desarrollo de una IRC, es común tener bases de datos que superan las 100 ó 200 organizaciones y, obviamente, sería un despropósito analizar a fondo a cada uno de sus representantes. En este sentido, el interés del equipo consultor debe ser conocer con más detalle los interesados con los que se pretende un resultado determinado en el desarrollo del proyecto (e.g. el gerente de una empresa que se dedica a una actividad fundamental para la estrategia del cluster pero que no tiene un alto nivel de influencia y se mantiene en una posición neutral frente al proyecto; el director de una institución con un alto nivel de influencia y de impacto y que se muestra como reticente; o un empresario con altos niveles de impacto y de influencia y que se perfila como un líder partidario).

¿Cuál es el resultado del proceso de planificación de la gestión de interesados?

Una vez se conocen los niveles de influencia, de impacto y de participación de los interesados, al igual que el resultado del análisis de perfil de algunos de los representantes de las empresas e instituciones del cluster, se procede a definir de qué manera manejará el equipo consultor el relacionamiento con cada interesado en particular. Asimismo, se definirá cuál es el resultado que se espera alcanzar con esta gestión (e.g. que aumente su nivel de influencia, que deje de ser un desconocedor del proyecto o que se vuelva partidario de la iniciativa, entre otros). Esto, como conjunto, constituye un plan de gestión de interesados y servirá de guía para el equipo consultor en el propósito de lograr un nivel de participación adecuado, en el desarrollo del proyecto, por parte de los agentes del cluster.

¿Dónde se registra el plan de gestión de interesados?

En resumen, en la base de datos de actores del cluster es necesario registrar la siguiente información para los actores del cluster:

- Nivel de influencia
- Nivel de impacto
- Estrategia a aplicar, según matriz influencia/impacto
- Nivel de participación

- Acciones a desarrollar con el interesado

El resultado, debería verse de la siguiente manera en la base de datos:

Empresa	...	Influencia	Impacto	Estrategia	Nivel de part.	Acciones a desarrollar
Agroventas	...	5	1	Mantener satisfecho	Partidario	Acción 1
Super T	...	3	1	Monitorear	Neutral	Acción2
Logimax	...	1	5	Mantener informado	Desconocedor	Acción 3
Finca ABC	...	5	5	Gestionar de cerca	Partidario	Acción 4

Gestión y control de la participación de los interesados

Gestionar la participación de los interesados se refiere al proceso de comunicarse y trabajar con los agentes del cluster para fomentar una participación adecuada y abordar los incidentes que surgen en el desarrollo del proyecto. Por su parte, el proceso de controlar a los interesados se enfoca en monitorear esas relaciones con los agentes del cluster y ajustar la planificación realizada, de ser necesario, para cumplir los objetivos que la iniciativa tiene con relación a la participación de las empresas e instituciones del cluster.

¿Cómo se gestiona la participación de los interesados?

En el desarrollo de una IRC, la comunicación y el contacto con los agentes del cluster son actividades permanentes, que incluyen tareas variadas como llamar a un empresario para lograr una entrevista o enviar una carta de agradecimiento, a alguna persona en particular, por haber asistido a la segunda reunión pública del proyecto.

Al relacionarse con los interesados del proyecto, es importante es que el equipo consultor base sus acciones en el plan que se ha formulado para gestionar a los interesados, pues de esta manera aumenta la probabilidad de éxito en el esfuerzo por lograr que un agente del cluster tenga un nivel de participación adecuado para el proyecto (e.g. si como resultado del análisis que se realiza de los interesados se concluye que la mejor manera de abordar a un empresario es visitándolo directamente, sería un desatino que algún miembro del equipo envíe un largo correo explicándole en qué va el proyecto y por qué debería vincularse activamente. Situaciones como ésta no debería ocurrir si se ha preparado y comprendido un buen plan). Basando la gestión de la participación de los interesados en un plan que es resultado de un análisis cuidadoso, se logrará que haya coordinación en las acciones del equipo consultor, así como que se prioricen esfuerzos y se potencien los resultados en materia de gestión del cambio.

¿Cómo se controla la participación de los interesados?

Con el plan que se haya formulado en mente, el equipo consultor trabaja en la comunicación y contacto con los agentes del cluster de manera coordinada. Ahora, se necesita evaluar los resultados de la gestión realizada (i.e. identificar los resultados del plan para gestionar la participación de los interesados). Como resultado de la ejecución de las acciones planeadas se tendrá como resultado que se avance en el efecto que se espera generar en el interesado, o por el contrario, se

concluya que las acciones no han dado el resultado esperado y que es necesario ajustar el plan que previamente preparado.

A partir del proceso de control de la participación de los interesados, surgirán acciones de mejora, preventivas o correctivas, como se ilustra en los ejemplos siguientes:

- Un miembro del equipo consultor incumplió una cita con un empresario de la mayor importancia y se recibe un mensaje en el que manifiesta su malestar por la situación. En este caso, será necesario, en primera instancia, corregir el daño (i.e. lograr que la persona deje de estar molesta) y, de manera complementaria, debe pensarse en una acción correctiva para que no ocurra una situación así nuevamente.
- Se pretende lograr que un agente del cluster participe en la segunda reunión pública, pero no se tiene seguridad de que finalmente lo haga. Podría, entonces, pensarse en una acción preventiva como consultar con la persona si la fecha y hora planeadas se ajustan a su agenda, con el fin de evitar que no asista debido a no tener tiempo disponible.
- Con el propósito de enviar un mensaje más contundente al transmitir la estrategia del cluster, durante la segunda reunión pública, un miembro del equipo consultor propone grabar parte de las entrevistas que se realizan durante el viaje de referenciación y preparar un video para presentar los mensajes más importantes de las empresas e instituciones entrevistadas. Una acción de este tipo definitivamente es una mejora que tendrá un efecto sobre el nivel de involucramiento de los agentes del cluster.