

Introducción a los encadenamientos productivos locales: estrategia de atracción de inversiones extranjeras y actualización profesional en Costa Rica

Omar Mora Navarro ¹



A mediados de la década de los noventa, en el siglo XX, Costa Rica experimentó quizás el más llamativo auge en inversión extranjera directa en su historia. Eran épocas en donde el respetable y aclamado Wall Street Journal nos llamaba "The South Silicon Valley", en alusión a la migración de empresas de manufactura de alta tecnología, que escogían instalarse en el país, específicamente en la zona

¹ Ingeniero industrial. Consultor de empresas. Profesor de la Escuela de Ingeniería Industrial de ULACIT. Correo electrónico: soluciones@blackberrycross.com

comprendida entre La Ribera de Belén, La Aurora y Ulloa de Heredia (también conocido como Barreal); este fenómeno resultaba similar al que había experimentado San José, California, donde se encuentra el original Valle del Silicio. Costa Rica estaba desarrollando e implementando una estrategia de atracción de inversiones que auguraba grandes y buenos resultados, y quizás el inicio de la metamorfosis para convertir al país en uno de los tigres del Pacífico.

Algunas de las empresas que llegaron en aquella ola nómada (por que a decir verdad, nadie tiene certeza de la permanencia de la inversión extranjera en un país), aún tienen operaciones en suelo costarricense. Muchas de ellas han crecido y han aumentado su inversión y, como consecuencia, sus necesidades también se han incrementado. Otras empresas decidieron no permanecer en el país. Las ventajas esperadas por este segundo grupo no resultaron realidad. Un tercer grupo (el más desgarrador para el ego nacional) vino, vio y se fue: no era este el valle con la cornucopia del cual esperaban dotarse de beneficios. Otras regiones del globo presentaban mejores condiciones.

A decir verdad, Costa Rica, con el paso de los años, o deberíamos decir de los gobiernos de turno, había

dejado de lado la estrategia de desarrollo de mediados de los noventa; ahora, se transformaba de candidato al desarrollo, fuerte y contundente, a mito frustrante y variopinto del desarrollo económico. Las tácticas, y probablemente los estrategias también, carentes de rumbo y estructura son como el peregrino que no sabe hacia dónde va, y entonces cualquier lugar al que llegue le parece indiferente.

Resulta importante señalar que la decisión de escoger un país como residencia de las operaciones de una empresa, es una decisión estrictamente estratégica, y emana de la cúpula gerencial corporativa. Pero, indudablemente, el factor que agita el caldero donde se cuecen las decisiones, tiene un solo ingrediente: competitividad. En donde competitividad significa para estos efectos, la capacidad de contender mejor, para poder producir superiores resultados financieros. Una empresa lucrativa tiene como principal objetivo generar más riqueza para sus accionistas y demás grupos asociados, sea cual sea el medio por el cual lo logren (dentro de un marco legal regulado), y que por lo general, dicho medio se encuentra en la satisfacción de las necesidades de los clientes, cualesquiera que estas sean. La única razón entonces, en el fondo, por la cual Costa Rica, o cualquier

sitio del mundo, le resulta atractiva a las compañías multinacionales para instalarse y producir, es si, y solo si, les ayuda a ser más competitivos.

Ahora bien, aun cuando la estrategia nacional de atracción de inversiones sea actualmente una maraña escalofriante de indecisiones e indefiniciones (nótese que en sí, es una negación, en la actualidad y no parece que se enderece en el futuro cercano), hay que dar mérito y agradecimiento a los empresarios, nacionales e internacionales, que aun confían en este país. No es sencillo sostener una operación de servicios o manufactura en medio de un clima de incertidumbre, y es aun más complejo cuando no hay señales claras de cuando se esfumará la bruma de la indeterminación. Las presiones son múltiples, tantas o más que la cantidad de grupos de interés que integran el entorno de las compañías. Lo cierto del caso es que el país aún cuenta con elementos superiores a otros países de Latinoamérica y del mundo. Si las ventajas competitivas de Costa Rica son sostenibles en el corto o mediano plazo, se escapa del alcance de este documento, pero no está fuera del lente observador del inversionista internacional. Diferentes elementos deben considerarse en la estrategia nacional de atracción de inversión extranjera directa, desde la

perspectiva del cliente, es decir, de ese potencial inversionista.

Una empresa se interesa grandemente entonces, en entender cómo puede ser más exitosa si trabaja en Costa Rica. Bastante se ha tratado acerca de las virtudes del país en términos de localización geográfica, cercanía con los océanos, nivel de alfabetización de los habitantes, entre otros elementos favorables. Igualmente se conocen las debilidades, que abarcan desde la infraestructura vial y aeroportuaria, las telecomunicaciones, la carencia de personal técnico especializado (en las cantidades que se requiere), etc. Estos componentes del entorno costarricense son reales. Probatum est, y se evalúan antes de tomar la decisión de abrir operaciones en el país (al menos, eso se supone...).

Cuando una compañía se instala en Costa Rica, se inicia una etapa que favorecerá al pueblo de distintas formas: generación de fuentes de empleo, aumento de exportaciones, contribuciones al desarrollo comunitario y, muy especialmente, transferencia de tecnología que potencia los encadenamientos productivos locales. La forma en que el país administre estas posibilidades de desarrollo será un factor de éxito, dentro de los planes de crecimiento. Los encadenamientos productivos,

aquellos que resultan de la vinculación exitosa de empresas nacionales, como proveedoras de productos y servicios para compañías multinacionales, resultan de gran interés, como agente catalizador del avance de las empresas locales.

El tema de las vinculaciones productivas es generalmente abordado desde una perspectiva estratégica y conceptual por ciertos sectores (y es necesario que se haga así); no obstante, la determinación de aspectos técnicos que deben contemplarse, en este fenómeno, es igualmente importante, dado que los requerimientos que emergen de los procesos de vinculación entre industrias locales (típicamente PYME) y empresas multinacionales, son diversos.

Inicialmente, es necesario apuntar que los procesos de encadenamiento productivo activan, en una empresa multinacional, diferentes gestiones en donde pueden ubicarse con claridad dos áreas con mayor protagonismo: administración de la cadena de abastecimiento e ingeniería de calidad.

La administración de la cadena de abastecimiento es uno de los procesos que principalmente se intensifican ante una potencial o real, vinculación de suministro local. La compañía multinacional pretenderá

obtener ventajas múltiples por medio de la adquisición de suministros de operación o materias primas, en el mercado doméstico. Las mejoras esperadas abarcan aspectos como: reducción del tiempo de entrega y costos de transporte, menor precio, mayor flexibilidad en términos de cambios en volúmenes productivos o mezcla de variedad, incremento del poder de negociación y mejoramiento de la comunicación, entre otros. Pero, en síntesis, una empresa internacional con operaciones en el país será motivada a buscar proveedores locales principalmente por dos principales elementos: reducción de costos y afianzamiento de la operación. Los costos, como se mencionó, se pueden contraer al ahorrar en transporte, precio, etc.; la consolidación de la empresa en el país, es una decisión táctica, que le permite a la empresa demostrar a la casa matriz que la integración de la cadena de suministro local es suficientemente competitiva, como para desestimar (o retardar) la decisión corporativa de migrar a otro país, en donde se logren obtener mejores condiciones de abastecimiento doméstico.

Típicamente, la gestión de las empresas multinacionales en Costa Rica, atraviesa en su desarrollo por distintas etapas. Podría hacerse una analogía con la pirámide de necesidades

de Maslow, en donde un individuo primero debe satisfacer sus necesidades básicas, fisiológicas, antes de conseguir satisfacer necesidades de niveles superiores, como lo sería la realización personal. Una organización de capital extranjero, principalmente de manufactura, primero deberá satisfacer sus necesidades básicas de desempeño, esto es: indicar fehacientemente que el producto/servicio puede confeccionarse en el país, igual o mejor que en los "cuarteles generales" de la corporación, o en cualesquiera otros lugares del planeta. Luego, la empresa iniciará un proceso de aseguramiento operativo, en donde involucrará de manera planificada a diferentes grupos de interés, de forma más activa, como: gobierno, comunidad, proveedores, clientes, etc. La proveeduría local emerge como posibilidad ante presiones corporativas de desempeño, medido por diferentes indicadores, o ante amenaza de mover las operaciones a otro país. Costa Rica no ha logrado integrar en la estrategia de atracción de inversión extranjera, la ventaja competitiva de contar con una red de suministro local, en gran parte, porque no la tiene completamente desarrollada. Caso contrario sucede en China, por ejemplo, en donde no solo el costo de la mano de obra es considerablemente más bajo (aunado a las

cuestionadas prácticas laborales chinas), sino que las empresas cuentan con sus proveedores dentro de la misma masa territorial, y por medio de esto logran beneficios colaterales.

La ingeniería de calidad es otra de las actividades empresariales que entra en acción ante encadenamientos productivos.

Muy habitualmente, las compañías multinacionales cuentan con ingenieros de calidad de materiales o proveedores, que se encargan de la evaluación y el desempeño de los proveedores locales o internacionales, en términos de aseguramiento de calidad y cumplimiento con las especificaciones del producto. Debe considerarse que la calidad de los bienes o servicios, no es un factor ganador en la competencia comercial: calidad es un aspecto calificador que debe existir y, por antonomasia, adecuarse al uso especificado por el cliente.

Las PYME locales son partícipes de un proceso de calificación, en donde la empresa multinacional se esforzará en identificar los componentes del sistema de gestión de la compañía nacional, que permitan asegurar la elaboración del producto requerido dentro de los estándares que se especifiquen. La existencia de un sistema de calidad en la organización local es un factor fundamental para

la empresa cliente, sin el cual difícilmente se concretará una vinculación. Paralelamente, la capacidad instalada (suficiente para satisfacer la demanda proyectada y expandirse en caso necesario) y la tecnología requerida, son exigencias que deben ser evaluadas. Cada empresa multinacional cuenta con diferentes mecanismos de calificación y evaluación. Característicamente, los requerimientos del cliente, la industria internacional, son superiores a las expectativas de la PYME costarricense, lo cual tiende a generar una disonancia, entre las pretensiones del comprador y las posibilidades o características de los sistemas del potencial proveedor, lo que puede llevar a retrasar los procesos de encadenamiento (o inclusive impedirlos).

¿Resulta necesario para los profesionales de Costa Rica conocer sobre los procesos de vinculación local? ¿Qué importancia tiene saber que la cadena de abastecimiento y la ingeniería de calidad para proveedores locales, son los dos principales instrumentos empleados por las empresas foráneas en los procesos de encadenamiento con empresas locales? La respuesta reside en el conjunto de destrezas que estas gestiones reclaman, y lo que los programas educativos nacionales ofrecen.

Gran parte de los programas educativos universitarios de Costa Rica aún no son exhaustivos en la formación de profesionales con amplio dominio de los diferentes elementos que componen la administración de la cadena de suministro, o bien las labores de ingeniería de calidad para proveedores, y mucho menos sobre los procesos de encadenamiento productivo local. Pareciera que hemos depositado la responsabilidad de formación y entrenamiento en las mismas empresas, tanto en las multinacionales como en las locales.

El fortalecimiento de la industria local puede ser mejorado por medio de vinculaciones con compañías extranjeras que operan en el país; esto es un hecho. Pero, son necesarios profesionales que sepan proceder eficazmente en este tema. El país eligió años atrás atraer inversiones extranjeras y, por lo tanto, debemos ser doctos en lo que esto significa. Un programa universitario de administración de empresas u operaciones, ingeniería industrial, comercio internacional y otras carreras afines que no contemple los procesos de abastecimiento local e ingeniería de proveedores resulta ajeno a las necesidades de la industria doméstica actual. Es necesario fortalecer la formación de nuestros profesionales

costarricenses, de manera que se potencien más y mejores resultados.

Hay una gran variedad de elementos que podrían incorporarse al estudio de los encadenamientos productivos locales (más allá del inglés, como segunda lengua) que abarcan temas desde: buenas prácticas de negociación internacional, políticas y prácticas de financiamiento para la PYME nacional, legislación comercial, procedimientos aduanales, regímenes de zona franca y perfeccionamiento activo (y su futuro), sistemas de calidad (no solamente ISO-9001:2000), certificación de proveedores, análisis de confiabilidad de los productos, innovación y tecnología, sistemas nacionales de pruebas y metrología, entre muchos otros tópicos que se podrían mencionar.

Pero, ¿qué tan necesario será incorporar estos conocimientos al currículum académico?, ¿qué necesidad existe en estudiar este modelo de vinculación comercial entre las PYME y las multinacionales? Todo está dado en función de la estrategia nacional de atracción de inversión extranjera directa. Si Costa Rica retoma la visión de convertir al país en aquel "Valle Sur del Silicio", o en el centro de manufactura y servicios preferido de América Latina, capaz de competir contra Irlanda del Norte, China,

Singapur o cualquier otro país, entonces es imperativo empezar a formar más y mejores profesionales, rediseñar y resolver las deficiencias de nuestros sistemas nacionales de desarrollo.

El país ha extraviado el rumbo para llegar a lo que pretendíamos alcanzar...; se requiere confeccionar un nuevo derrotero que nos lleve a cualquier parte, siempre y cuando sea hacia adelante.

El tema de encadenamientos productivos locales es vasto. Sus ventajas son múltiples, tantas o más como sus beneficios y obstáculos actuales. Es necesario empezar a considerar esta realidad nacional, como lo que es: una importante fuente de crecimiento y desarrollo.

