

04



Evaluación de las organizaciones meso para identificar oportunidades de mejoras

Las organizaciones meso se crean para promover el desarrollo económico y mejorar la competitividad de una región al dar respuesta a una variedad de fallas de mercado y de desempeño permanentes y transitorias a nivel micro. Si bien estas organizaciones son el resultado de políticas meso diseñadas con un objetivo específico, su éxito, para ser efectivo, depende asimismo de otras acciones en materia de políticas. Si bien es posible que las organizaciones meso quizá contribuyan a que las empresas identifiquen más fácilmente modos de enriquecer su tecnología o sus conocimientos,



existe todo un abanico de otros rasgos interconectados del sistema económico en su conjunto que determinan el clima de inversión y a través de él las condiciones marco de los esfuerzos de mejora a nivel de las empresas.

Cuatro dimensiones para mejorar el desempeño de las organizaciones meso

Nuestra experiencia en el apoyo brindado a la dirección de las organizaciones meso muestra que existen cuatro dimensiones que es preciso evaluar para identificar las oportunidades de adaptar o mejorar la influencia que ejercen esas organizaciones sobre la competitividad sistémica del sistema económico en su conjunto.

La **primera dimensión** se refiere a la oferta de los servicios de la organización y el eje en el que están centrados. Es frecuente que esta dimensión quede bajo el dominio del **“empuje desde la oferta”**, ya que los mercados de desempeño insuficiente rara vez demandan el tipo de servicios que permite a las empresas mejorar su nivel. Los pequeños proveedores, por ejemplo, por lo general no demandarían que una organización meso trabaje en conjunto con compradores críticos en la normalización de productos; sin embargo, si se la implementara con éxito, una norma así podría conducir a una mejora en toda la cadena de valor. Los aspectos clave a considerar desde esta perspectiva son:

- La profundidad tecnológica de la organización meso en relación con la industria a la que presta servicios.
- El alcance del mercado objetivo al que se orienta (solo un eslabón de una cadena de valor o todas las empresas que necesitan una tecnología determinada).
- La claridad con que se describen los beneficios, costos y aplicaciones de todos los servicios de la organización.

Por último, aun cuando se “empujen” estos servicios mediante su oferta al mercado para hacer posible una mejora, sigue siendo importante verificar si la organización meso evalúa o no el impacto de los servicios que ofrece a nivel de las empresas y si es capaz o no de adaptar esa oferta en función de la información que recibe como respuesta.

La **segunda dimensión** es la capacidad de respuesta de la organización meso frente al **“arrastre desde la demanda”** generada en el nivel micro o, en otras palabras, lo bien que responde la organización meso a los cambios y variaciones en la demanda de las empresas. Esto incluye el hecho de que la organización tenga o no acceso a la combinación adecuada de profesionales, tecnologías y redes para asesorar a los



clientes. Que una organización meso tenga capacidad de respuesta frente a las necesidades de los clientes significa con frecuencia que sea capaz de cerrar la brecha entre la vanguardia tecnológica o de innovación y el nivel de los clientes. Esto quiere decir que las organizaciones meso deben estar en condiciones de adaptar su oferta al contexto de los clientes. Una forma posible de medirlo es saber si los clientes sienten o no que reciben valor por su dinero. Esta dimensión debe considerar también si existen evidencias de que el nivel micro mejora su capacidad para la toma de decisiones, su competitividad y su capacidad de innovación, mejorando así su habilidad para superar las fallas del mercado, o si las empresas siguen dependiendo del apoyo permanente del nivel meso. La brecha entre lo que la organización meso ofrece y las demandas o necesidades de los clientes suele quedar de manifiesto



cuando se realiza el diagnóstico de un territorio, un sistema de innovación o una cadena de valor. Las organizaciones meso bien administradas adaptan en forma regular su oferta en función de la devolución de información y la observación de las empresas que tienen como objetivo.

Una **tercera dimensión** examina la **adaptabilidad del equipo de gestión** de la organización meso y el modo en que administra los recursos de que dispone. En primer término es necesario entender qué destrezas se combinan en la estructura de dirección y si existe o no un equilibrio suficiente entre el conocimiento técnico especializado y las habilidades de gestión más amplias. Cuanto más amplio sea el conjunto de destrezas y



habilidades de la estructura de gestión, mayor será la capacidad de cambio y adaptación de las organizaciones meso. Puede ser importante evaluar si el equipo de gestión está en condiciones de dirigir a un grupo variado de profesionales que no siempre piensan igual.

La capacidad para reunir los fondos necesarios para hacer frente a los requerimientos operacionales presentes y futuros es importante, ya que tiene que ver no solo con las operaciones, remuneraciones y compromisos de corto plazo, sino también con la posibilidad de pensar en función de plazos más largos y realizar inversiones en capacidades y recursos futuros. El predominio de un enfoque centrado en el corto plazo puede debilitar la capacidad de una organización meso para detectar

cambios imprevistos en la tecnología y el mercado y responder a ellos. En ese caso, la organización se vuelve tan incapaz de responder al cambio como las empresas a las que debería de prestar servicios.

Las organizaciones meso que tienen capacidad de adaptación exploran el horizonte, otros dominios tecnológicos y otros sistemas de mercado en busca de señales de cambio que podrían tener la posibilidad de afectar su contexto. Observan la economía local para identificar a los pioneros que ensayan enfoques novedosos para superar las restricciones limitantes del sistema o explotan las oportunidades emergentes, y se unen a ellos. Cuanto más amplia sea la exploración y más numerosas las alternativas que ensayen, mayores



serán sus posibilidades de prestar apoyo a las empresas en proceso de cambio. Asimismo, es importante evaluar cómo se produce el cambio en la organización meso misma. ¿Lo usual es que lo inicie la dirección en función de un proyecto, o los equipos pueden poner en marcha sus propias intervenciones de mejora sobre la base de su percepción y comprensión del contexto? ¿La organización está dirigida por la jerarquía o se trata de una organización de conocimiento en la que el cambio es algo natural?

La **cuarta dimensión** se refiere a la **configuración institucional y el gobierno** de la organización meso, el grado de transparencia de su gestión y si las industrias que atiende pueden o no realizar aportes a su estrategia, sus decisiones de inversión y su desempeño. Al mismo tiempo, la organización debe mantenerse bajo el gobierno independiente de actores externos. Los aportantes de fondos, los socios industriales clave o los asesores no deberían poder manipular la dirección estratégica de la organización en función de sus propios objetivos. Es frecuente que las organizaciones meso actúen con la asistencia de una organización central (por ejemplo, una universidad) o dependan de subsidios del estado para su financiamiento. Puede ocurrir incluso que hayan sido creadas inicialmente con otro propósito o para otra función, y que ahora deban cambiar para conservar su relevancia o influir de determinada manera en el sistema económico. Esto podría causar tensión entre lo que se requiere, por un lado, para que la organización conserve su relevancia en la región, y por el otro, para que quienes la financian estén satisfechos con la orientación que ella ha adoptado y el efecto que produce.

Los dos últimos criterios incluidos en esta dimensión se refieren a la coordinación, en sentido vertical con los responsables de la toma de decisiones, y en sentido horizontal con otras organizaciones meso. Es necesario

entender cuán bien se asocia la organización meso con otras organizaciones para establecer sinergias y cuán capaz es de convertir sus percepciones en recomendaciones de políticas que ayuden a otros actores del sistema económico a mejorar su propia toma de decisiones.

Según nuestra experiencia, es posible ayudar al equipo de dirección de una organización meso a embarcarse en un viaje de descubrimiento en busca de formas de mejorar su oferta de servicios, centrándose tanto en el sistema que rodea a la organización como en su estructura y su desempeño interno. Esto puede lograrse, por ejemplo, ayudando a la organización a evaluar su mercado objetivo y a salir en busca de los innovadores, “campeones” y compradores más sofisticados del sistema. El enfoque interno consiste por lo general en ayudar al equipo de dirección a mejorar la cultura de aprendizaje dentro de la organización meso y a identificar oportunidades de mejoras. Instrumentos tales como la planificación de escenarios resultan útiles, ya que ayudan a la organización a equilibrar los objetivos de más corto y más largo plazo, así como las demandas que compiten por las inversiones, la contratación de personal y la asignación de recursos.

En última instancia, lograr el cambio y la adaptación en una organización meso solo es posible si la dirección y la red más amplia de actores tienen verdadero interés y la intención real de mejorar el papel de la organización dentro de una red más amplia.

Dr Shawn Cunningham (sc@mesopartner.com)

Marcus Jenal (mj@mesopartner.com)

Christian Schoen (cs@mesopartner.com)