

Definición

Un cluster es un grupo de compañías e instituciones, geográficamente próximas, dentro de un sector específico e interconectadas entre sí por prácticas comunes y complementarias. El alcance geográfico de un cluster puede variar desde una ciudad, hasta un estado o país y, aún más allá, a una red de países vecinos.

Fuente: Tomado de Michael Porter.

Evidencia de la Existencia de Clusters

Una gran parte de la oferta global en muchas industrias es producida en muy pocos lugares...

- Películas: Hollywood & Bollywood
- Prótesis auditivas: Dinamarca
- Baldosas: Italia y España
- Instrumentos Quirúrgicos: Alemania
- Equipos de Irrigación: Israel
- Software: California, India
- Vinos: Francia, California
- Lácteos: Nueva Zelanda

El término "Cluster" describe una amplia variedad de realidades económicas. El típico distrito industrial italiano que a menudo se presenta como el modelo ideal de un cluster, es tan sólo una de las muchas variedades. El hecho de que las empresas de un mismo subsector estén localizadas muy cercanamente, no significa, necesariamente, que estén involucradas en una cooperación intensa, formal o informal.

¿Cómo están conformados?

- Proveedores de materiales, componentes, maquinaria, servicios e información
- Instituciones financieras especializadas
- Compañías en industrias relacionadas o secundarias (por ejemplo canales o clientes)
- Productores de productos o servicios complementarios
- Proveedores de infraestructura especializada
- Gobierno y otras instituciones que proveen capacitación especializada, educación, información, investigación y apoyo técnico, por ejemplo: universidades, centros de investigación y otros proveedores de capacitación técnica
- Agencias gubernamentales con influencia. Aquellas que fijan normas y están involucradas en la creación de políticas públicas relevantes
- Asociaciones comerciales y otras entidades del sector privado

Beneficios del proceso de asociatividad en los Clusters

Los estudios del tema resaltan –ya sea como justificación o como conclusión- que competir en clusters acarrea un sinnúmero de ventajas para las empresas:

a) La Productividad

La ventaja primordial de formar parte de un cluster reside en la obtención de economías externas a nivel local que eleva la productividad de las empresas del área: al agruparse los productores logran especializarse con mayor facilidad en diferentes etapas complementarias del proceso de producción, consiguen atraer proveedores de insumos especializados, así como trabajadores especializados. Además, dada la concentración existente es más probable la ocurrencia de acción colectiva que permita ejercer mayor presión en la defensa de los intereses del sector.

b) La Innovación

El intercambio de información y las relaciones entre las empresas miembros de un cluster ayuda a redefinir los temas esenciales e identificar soluciones nuevas para los problemas vigentes. Las empresas son más sensibles a las necesidades de innovación y dinamismo en un marco de competencia internacional.

- El proceso de innovación tiende a ser altamente localizado (Enright, 2001: pp.8)
- Existe evidencia de interdependencia entre innovación y la vinculación entre firmas
- Los clusters usan, replican y circulan conocimiento

c) Multiplicación de Negocios

Las empresas tienden a crecer más dentro de un cluster que aisladamente. El clustering moviliza recursos –humanos, financieros- no explotados; por tanto, el clustering es importante especialmente en los estados iniciales de la industrialización porque requiere poca inversión y poco riesgo. (Ver Schmitz y Nadvi, 1999: p.1503).

La cooperación entre firmas se centra en

- Relaciones contractuales entre empresas
- Intercambios de información y aprendizaje conjuntos
- Acción colectiva.

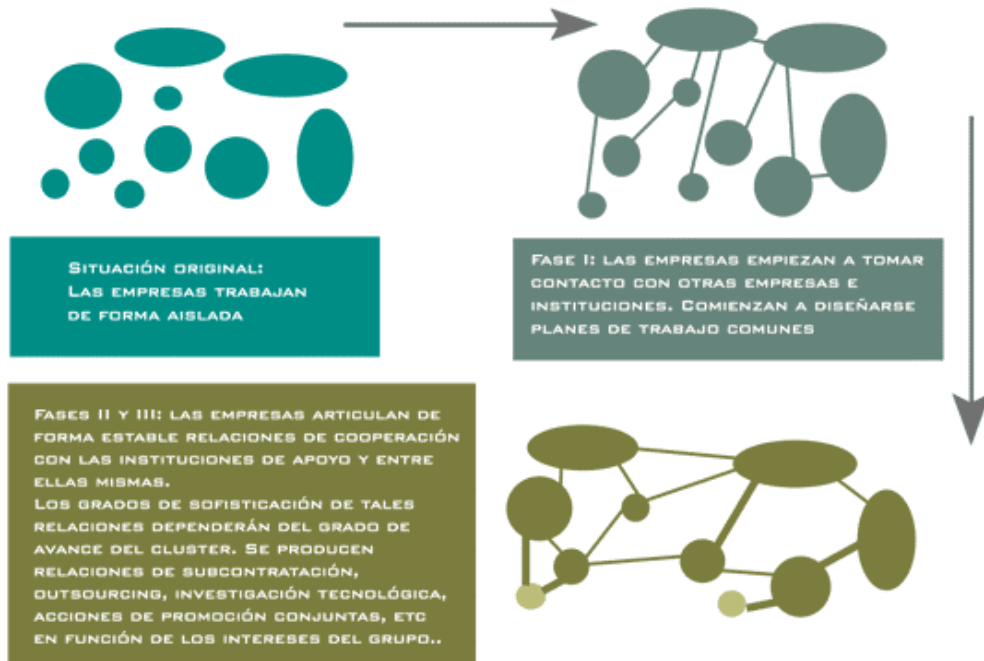
Cooperación con instituciones públicas y académicas

- Defensa de intereses comunes
- Desarrollo de nuevos servicios: formación, laboratorios tecnológicos, modelos de exportación conjunta, etc.

• [Volver](#) - [siguiente](#) •

Evolución de la Interacción en un Cluster

La mayoría de los Clusters emergen por coincidencias históricas – factores locales, demanda local, industrias pioneras y actos de empresarismo



[⏪ volver - siguiente ⏩](#)

Políticas en la Promoción de Cluster ¿Por que Interesan los Clusters a un Tomador de Decision?

Factor que estimula interés en Clusters: Las empresas operan actualmente en un mundo global, altamente competido y las ventajas competitivas dependen no sólo de las actividades que realiza cada empresa sino de su entorno.

En la introducción de los estudios de clusters es común encontrar como justificación, para la promoción de la competitividad de las empresas (especialmente las pequeñas), a las nuevas y mayores presiones que actualmente –y desde la década del 90- éstas enfrentan, dado el entorno económico definido por la globalización y la liberalización. El argumento es que estas presiones significan exclusión de las redes productivas de pequeños productores, que con falta de acceso a financiamiento, conocimiento y mercados, son los que tienen mayores dificultades en cumplir con las exigencias de los compradores globales (global buyers) de volumen, costos y calidad: el logro de competitividad, entonces, está asociado con la reducción de pobreza.

¿Por qué razón, los hacedores de políticas en el desarrollo regional, promoción de PYMES y campos relacionados, desarrollaron un agudo interés en la promoción de clusters? Enright y Ffowcs-Williams (2004) resumen la razón fundamental de promoción de clusters como sigue:

“La membresía en clusters y redes puede ampliar la productividad, tasa de innovación y competitividad de las empresas. Las redes y los clusters brindan la posibilidad a las pequeñas empresas de combinar las ventajas de las pequeñas escalas con algunos beneficios de la producción a gran escala. Las políticas públicas sobre clusters y redes pueden ayudar a las PYMES a evidenciar las oportunidades y enfrentar los retos asociados a la globalización. Esencialmente, una política sobre clusters provee un marco para el diálogo y cooperación entre las empresas, el sector público (particularmente a nivel del gobierno local y regional) y ONGs. Este diálogo puede conducir a ampliar de una forma más eficiente, la cooperación entre las empresas, tales como iniciativas de mercadeo conjunto, la creación de asociaciones para garantizar el crédito conjunto, diseño conjunto y patrocinio de entrenamiento, una división más eficiente de la fuerza laboral entre las empresas, etc. Tal diálogo puede conducir también a una mejor calidad de las políticas y acciones del gobierno, tales como en educación, información e infraestructura.”

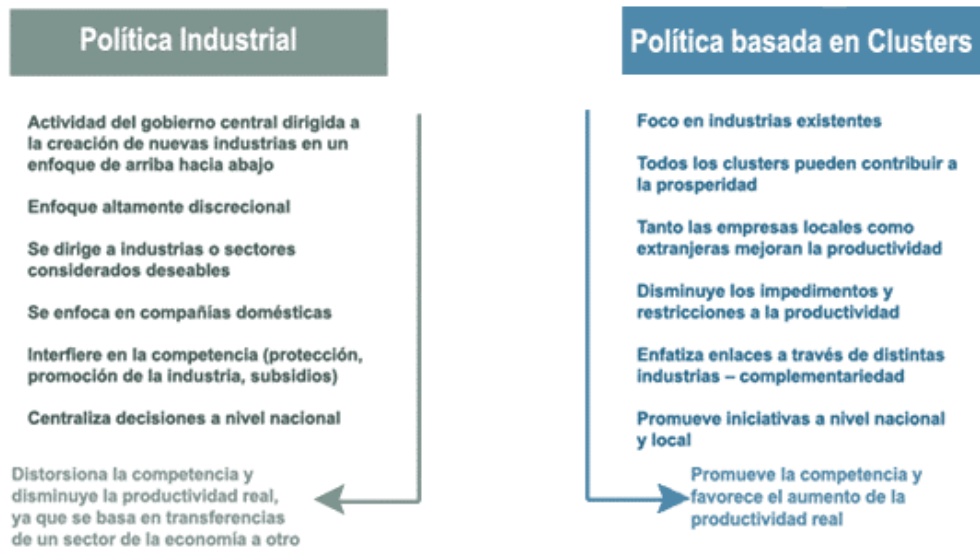
Además, varios beneficios de la clusterización, como la información o la formación de mano de obra, son difícilmente apropiables por una firma, lo cual es una característica de un bien público. Por otra parte, la localización reduce los costos de provisión de bienes públicos, como infraestructura y programas de capacitación, educación y salud. De ahí, que muchos países en todo el mundo han diseñado e implementado Planes Nacionales de Competitividad sobre la base de políticas de clusters

◀ [volver - siguiente](#) ▶

Políticas en la Promoción de Clusters

Clusters vs. Política Industrial

La diferencia central entre estos enfoques es que en la política industrial tradicional se favorecen nuevas industrias per se, porque está basada en la premisa de que existen industrias inherentemente "superiores"; mientras que la política de clusters está dirigida a fortalecer la productividad en sectores con mayor potencial



Fuente: CLACDS-INCAE. Tomado de Michael E. Porter y Arturo Condo

[⌂ volver - siguiente ⌂](#)

Políticas en la Promoción de Clusters

Principios Esenciales para el Apoyo a Clusters

- La creación de clusters debe ser el resultado de las iniciativas del mercado y del sector privado.
- La política gubernamental no debe basarse en subsidios a las empresas que limiten la competencia en el mercado.
- La política de los gobiernos debe pasar de la intervención directa a la inducción directa.
- Los gobiernos, deben actuar como catalizadores o agentes intermediarios que faciliten el establecimiento de vínculos entre empresas, ofreciendo las estructuras de apoyo necesarias para facilitar el proceso de cluster y la innovación
- Las políticas en favor de los clusters no deben centrarse sólo en los clusters clásicos y tradicionales. Deben tener en cuenta también los pequeños clusters emergentes
- Si bien la política de cluster requiere de análisis y estudios, los gobiernos deben vincular investigación y acción. Una política efectiva de clusters implica interacción entre investigadores, capitales de la industria, científicos, políticos y gestores, constituyendo foros para el diálogo constructivo.
- Finalmente, los clusters deben evitar ser creados a partir de mercados decadentes o industrias en declive.

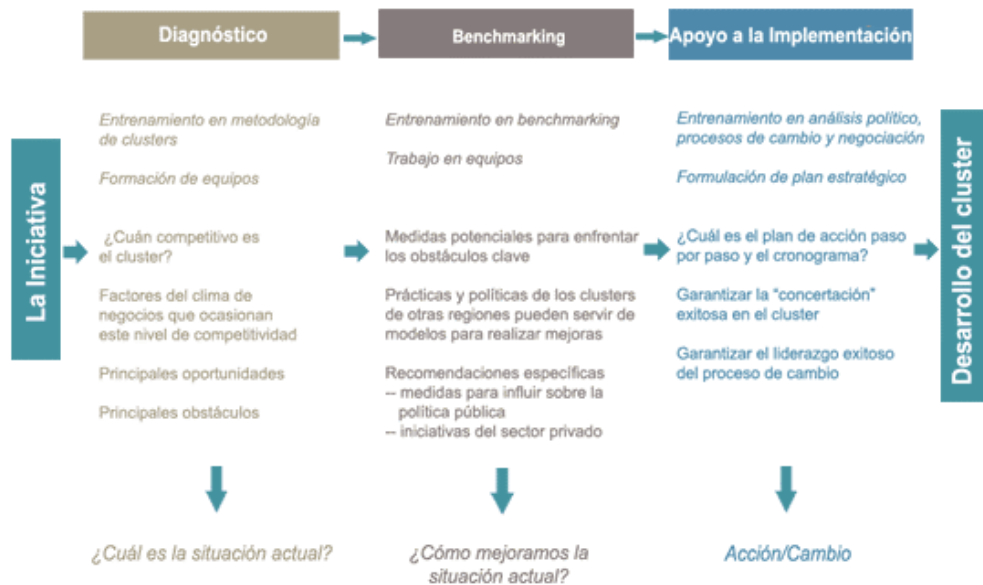
Fuente: [World Bank](#)

❖ [volver](#) - [siguiente](#) ❖

Metodología para el Desarrollo de Clusters Sostenibles

Etapas del Proceso

El desarrollo de clusters sostenibles es un proceso de largo plazo. Para ello se evalúa primero la situación del cluster que se quiere desarrollar, luego se cotejan las mejores prácticas y políticas a nivel mundial relevantes para el sector y, finalmente, en un esfuerzo conjunto de los actores relevantes al cluster, se formula un plan estratégico de acción y se hace seguimiento a través de indicadores, de los resultados de las acciones que se vayan realizando para fortalecer su competitividad



Fuente: CLACDS-INCAE

◀ [volver - siguiente](#) ▶

Metodología: Objetivos Sostenibles de las Iniciativas de Clusters

Existe, un fuerte incentivo para la "coo-petencia", es decir, la co-existencia de competencia y cooperación entre las empresas locales relacionadas, con categorías como los costos de transacción y aprendizaje por interacción u otras actividades mutuamente beneficiosas.

La Cooperación entre Firmas Se Centra en:

- Relaciones contractuales entre empresas
- Intercambios de información y aprendizaje conjuntos
- Acción colectiva.
- Cooperación con instituciones públicas y académicas
- Defensa de intereses comunes
- Desarrollo de nuevos servicios: formación, laboratorios tecnológicos, modelos de exportación conjunta, etc.
- Fomentar la innovación
- Canalizar efectivamente ante las distintas instancias públicas y privadas las necesidades de infraestructura
- Facilitar el surgimiento de industrias de apoyo y lograr con ellas una relación de cooperación
- Potenciar la demanda local de productos del cluster
- Mejorar su clima de negocios
- Realizar proyectos conjuntos para entrar en nuevos mercados, mejorar productos y servicios o lograr economías de escala en

Objetivos más frecuentes

- Fomento de redes entre personas o entre firmas
- Promover innovación - nuevas tecnologías
- Crear marcas para la región
- Proveer asistencia en los negocios Analizar tendencias técnicas
- Promover formación de "spin-offs" Proveer entrenamiento a la gerencia
- Ampliar los procesos de producción.
- Mejorar los incentivos de IED
- Proveer servicios de incubación
- Estudiar y analizar el cluster
- Conducir proyectos privados de infraestructura Producir reportes acerca del cluster
- Promover expansión de firmas existentes
- Facilitar innovación superior
- Atraer nuevas empresas y talento a la región
- Promover exportaciones del cluster
- Ensamblar inteligencia de mercados
- Mejorar el acceso a información del cluster de empresas
- Proveer entrenamiento técnico
- Difundir tecnología dentro del cluster
- Hacer lobby al gobierno para desarrollo de infraestructura
- Mejorar las políticas regulatorias
- Hacer lobby para obtener subsidios
- Coordinar compras
- Establecer estándares técnicos
- Reducir la competencia en el cluster

Objetivos poco frecuentes

Fuente: The Cluster Initiative Greenbook. Professor Örjan Sölvevell ISC, Harvard Business School. Foreword by Michael Porter

Metodología: Obstáculos y Desafíos a la Cooperación

Obstáculos a la Cooperación:

- Las empresas no están acostumbradas a cooperar. Suelen tener una larga trayectoria de rivalidad que fomenta una actitud no colaboradora
- §Para la empresa, el riesgo más evidente es la pérdida de secretos comerciales, tales como el conocimiento de mercados, canales de distribución, técnicas de fabricación o clientes.
- Existen además costes directos en la cooperación vinculados a costos de transacción y oportunidad, por ejemplo: las reuniones tienen que ser preparadas, se ha de realizar seguimiento, hay que leer y preparar papeles, etc.



Desafíos de la Cooperación:

- Romper las inercias existentes
- Convencer a las empresas, en especial a las PyMES de la ventajas de la cooperación empresarial.
- Desarrollar instrumentos de cluster y cooperación eficientes.
- Seguimiento y evaluación.
- Cooperación sector público y privado

Fuente: <http://www.wiram.de/toolkit/methodologies/methodologies-cluster-obstacle.htm>

Caso del Sector Agroalimentario en Tailandia

El Ministerio de Industrial de Tailandia inició un programa de cluster en el sector de alimentos procesados. Se advirtió al consultor responsable del programa que los tailandeses cooperaban tan poco que ni siquiera jugaban a deportes de equipo por lo que no se tenían grandes esperanzas para el programa.

El programa tenía como objetivo llegara a 60 firmas, curiosamente, la intensa competencia de las empresas provocó una rivalidad de tal modo que al cabo de 6 meses, 120 empresas formaban parte del cluster.

Fuente: *Consultant*

Metodología: Factores de Éxito en la Promoción de Clusters

Metodología: Factores de Éxito en la Promoción de Clusters

Condiciones Previas

En el ámbito nacional

- Entorno económico y político
- La estructura socio cultural del país
- Existencia de programas nacionales de promoción de clusters

En el ámbito del cluster

- Desarrollo de organizaciones de productores
- Estilo de relación previo entre los actores del cluster

Factores de intervención

Relacionados con Instituciones Facilitadoras del proceso

- Calidad del diagnóstico y benchmarking
- Calidad del taller de planeamiento estratégico
- Competencia profesional y compromiso de facilitadores
- Seguimiento del proceso de desarrollo de los clusters

En el ámbito del cluster

- Coyuntura durante el proceso de promoción
- Surgimiento de líderes en el proceso

Factores habilitadores

En el ámbito nacional

- Capacidad pública y privada para crear una red de apoyo al cluster
- Acceso a promotores de clusters nacionales
- Capacitación en el enfoque de clusters

En el ámbito del cluster

- Motivación inicial, conocimiento y dirección estratégica
- Consolidación de liderazgo constructivo dentro del cluster
- Logro de resultados estimulantes a corto plazo
- Espacio para negociación de "suma positiva"
- Consolidación de una cultura de cooperación
- Creación de una organización estable para promover el cluster

Fuente: CLACDS/INCAE

◀ [volver](#) - [siguiente](#) ▶