

Institucionalización y dinamización de Iniciativas *Cluster*

Basado en la experiencia de la Comunidad Cluster de Medellín y Antioquia (Colombia)

El siguiente documento corresponde a la realidad de la experiencia Cluster de Medellín y Antioquia (Colombia). Las direcciones de las Iniciativas Cluster están adscritas a la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Las preguntas de referencia que serán expuestas a continuación, surgen a partir de las inquietudes que la comunidad en general en el ámbito nacional e internacional, ha manifestado al respecto en diferentes escenarios.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
GLOSARIO	5
I. CONCEPTO CLUSTER	9
1. ¿Cuál es la diferencia entre un cluster y una iniciativa cluster?	9
2. ¿Cuáles son los factores claves para ser considerada una iniciativa cluster?	9
3. ¿Cuál es la diferencia entre un gremio y una iniciativa cluster?	10
4. ¿Por qué la óptica de cluster tiene un mayor alcance que el de las cadenas productivas?...	10
5. ¿Quién debe liderar una iniciativa cluster?	11
6. ¿Además de los empresarios, qué otro actor debe participar en una iniciativa cluster?	11
7. ¿Para qué se crean iniciativas cluster?	12
8. ¿Cuál es el objetivo general y los objetivos específicos de las iniciativas cluster?	13
9. ¿Por qué una estrategia cluster es una apuesta en el mediano – largo plazo?	13
10. ¿La iniciativa cluster puede tener un alcance nacional?	13
II. CREACIÓN Y SOSTENIBILIDAD.....	15
11. ¿Cuáles son las condiciones óptimas del entorno para el desarrollo de iniciativas cluster? .	15
12. ¿Cuáles son las fases para la creación de iniciativas cluster?.....	16
13. ¿Cómo se financia la estrategia cluster y las acciones que se derivan de esta?	18
14. ¿Cómo es posible garantizar la cooperación público-privada en el tiempo y qué tanto se ve afectada por los cambios en las administraciones públicas?.....	18
15. ¿Qué factores pueden contribuir a garantizar la sostenibilidad de iniciativas cluster en el tiempo?	19
16. ¿Cómo motivar a los empresarios para participar en una iniciativa cluster?.....	19
17. ¿Qué aspectos deben tenerse en cuenta en el momento de evaluar una iniciativa cluster?	19
18. ¿Cuál es la diferencia entre evaluar la iniciativa cluster y el cluster?.....	20
III. CAMPO DE ACCIÓN	21
19. ¿Qué temas pueden ser abordados desde las iniciativa cluster?	21

20. ¿Qué factores pueden contribuir a garantizar la participación/permanencia de empresarios en la iniciativa cluster?.....	21
21. ¿La iniciativa cluster puede proveerle recursos financieros a los empresarios?.....	22
22. ¿A través de la iniciativa cluster una empresa puede vender sus productos/servicios o contratar los de otra empresa?.....	22
23. ¿La iniciativa cluster realiza acciones de lobby?.....	22
24. ¿Por qué se justifica la creación de redes en el marco de la iniciativa cluster?	22
25. ¿Las acciones derivadas de la iniciativa cluster le aportan a una empresa en su proceso de internacionalización y acceso a nuevos mercados?.....	23
26. ¿A través de qué mecanismos se comunica y socializa la estrategia cluster a los empresarios y la sociedad en general?	23
IV. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	24
27. ¿Cuál es la figura jurídica de conformación de la iniciativa cluster?	24
28. ¿Cómo está conformada la estructura organizacional de la iniciativa cluster?	24
29. ¿Cuál es el perfil del director de la iniciativa cluster?	25
30. ¿Cuál es el alcance de la actuación de las Direcciones de Iniciativas Cluster?.....	27
31. ¿Cómo está conformado el Consejo Asesor de la iniciativa cluster?.....	28
V. BENEFICIARIOS	29
32. ¿Qué beneficios trae la implementación de una iniciativa cluster?	29
33. ¿Qué tipo de empresas pueden participar en la iniciativa cluster?	29
34. ¿Cuál es el rol de las empresas denominadas “Empresas tractoras o anclas” en una estrategia cluster?.....	30
35. ¿Cuál debe ser el aporte de los empresarios en la estrategia cluster?	30
36. ¿Qué tipo de iniciativas o negocios pueden surgir entre las empresas a partir de iniciativas cluster?.....	31
37. ¿Tiene algún costo la afiliación de una empresa a una iniciativa cluster?	31
38. ¿Es posible que una empresa pertenezca a dos iniciativas cluster?.....	31
BIBLIOGRAFÍA.....	32

INTRODUCCIÓN

A lo largo de más de diez años de trabajo, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia ha acumulado experiencia y conocimiento que le han permitido desarrollar una metodología propia tanto para la identificación de *clusters* estratégicos, como para la institucionalización e implementación de iniciativas basadas en dicho esquema.

El contenido del presente documento capitaliza el conocimiento y los aprendizajes obtenidos a partir de la experiencia de Medellín y Antioquia en la institucionalización y dinamización de seis iniciativas *cluster*: Energía Eléctrica; Textil/Confección, Diseño y Moda; Construcción; Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones; Servicios de Medicina y Odontología; y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. La experiencia internacional ha sido mencionada en algunos apartes con el propósito de validar algunos conceptos y ofrecer diferentes visiones sobre un tema específico.

El documento se divide en cinco capítulos: en el primero “Conceptos *Cluster*” se realiza una delimitación del alcance de los conceptos inherentes a las iniciativa *cluster*; en el segundo “Creación y sostenibilidad”, se mencionan las condiciones necesarias para crear una iniciativa *cluster*, los procesos a desarrollar, su financiación y los factores que favorecen su continuidad tiempo; en el tercero “Campo de acción”, se realiza un acercamiento a los temas estratégicos de la iniciativa *cluster*, su forma de operar y el alcance de sus acciones, en el cuarto “Estructura organizacional”, se mencionan los roles y funciones de quienes hacen parte de la estructura organizacional de la iniciativa *cluster*, y finalmente, en el quinto “Beneficiarios”, se describen las ventajas derivadas de la iniciativa *cluster*, tipos de beneficiarios y condiciones de participación.

Se espera este contenido estructurado y desarrollado desde la visión y experiencia regional, contribuya al proceso de institucionalización y dinamización de las diferentes iniciativas *cluster* del país en el marco de su participación activa en la *Red Cluster Colombia*.

GLOSARIO

Para los propósitos de este documento, se aplican los siguientes términos y definiciones:

Cadenas productivas: Conjunto de etapas consecutivas a lo largo de las cuales diversos insumos sufren algún tipo de transformación hasta la constitución de un producto final (bien o servicio) y su colocación en el mercado.

Cluster: Concentraciones geográficas de compañías interconectadas, proveedores especializados, empresas relacionadas e instituciones asociadas en campos particulares que compiten y al mismo tiempo cooperan.

Comisiones Regionales de Competitividad: Organismos compuestos por representantes de los entes territoriales (gobernación y/o alcaldías), empresarios, agremiaciones, academia, consumidores, y demás actores de desarrollo de la región. Están además encargadas de concebir la estrategia regional de competitividad de la región, velar por su ejecución, hacerle seguimiento a la competitividad de la región, y generar aprendizaje. Pero sobre todo, las comisiones con el liderazgo del sector privado, deben velar por que exista una continuidad de la estrategia en el tiempo y las acciones (programas y proyectos) concertadas y concebidas de manera participativa.

Comunidad Cluster: En Medellín y Antioquia se conformó la primera Comunidad *Cluster* del país que agrupa a seis iniciativas *clusters* bajo un modelo de gestión público – privado: Energía Eléctrica; Textil/Confección, Diseño y Moda; Construcción; Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones; Servicios de Medicina y Odontología; y TIC –Tecnologías de la Información y Comunicación. La Comunidad opera bajo una estrategia global, estrategias y un conjunto de acciones particulares, diseñadas de acuerdo a las necesidades de los negocios que se identifican, desarrollan y potencian al interior de estas.

Eje estratégico: Se refiere a las temáticas “base” alrededor de las cuales gira la estrategia de cada iniciativa *cluster*.

Empresa tractora: Aquella que realiza su actividad “arrastrando” o jalonando para ello la producción y/o prestación de servicios de Pymes en volúmenes importantes y de forma continua, contribuyendo al crecimiento de estas. Fortalecer a las Pymes de la mano de las

empresas tractoras, suele ser una estrategia gana-gana en las iniciativas *cluster*, en tanto ambas empresas “la tractora” y la “Pyme” resultan beneficiadas con los procesos de intervención empresarial.

Eslabones de la cadena: Se refiere a cada una de las etapas de transformación de un producto en la cadena productiva. Un ejemplo de cadena productiva lo constituye la Cadena de Textiles-confecciones que incluye desde la producción de algodón, su procesamiento, la fabricación de hilados y tejidos, y por último la confección de prendas de vestir que representan el eslabón final de la cadena.

Espacio de relacionamiento: Se refiere a la creación de un ambiente propicio y flexible que bajo ciertos criterios se convierte en un medio eficaz para dinamizar la interacción con y entre diferentes actores de la iniciativa *cluster* con un propósito determinado. Algunos de los criterios considerados para la definición de estos espacios son: reglas de juego, objetivos, agenda, actores, entre otros.

Especialización productiva: Organización de la actividad económica de forma tal, que una región se concentra en un determinado proceso productivo en el que se han identificado potencialidades y ventajas competitivas.

Estrategia Cluster: Se refiere al modelo *cluster* escogido como el vehículo para impulsar el desarrollo regional y construir tejido empresarial, a través de la generación de redes de negocios y la identificación de oportunidades de mercado.

Fortalecimiento empresarial: Se basa en mejorar el nivel de competitividad de las empresas a través de intervenciones en áreas de gestión específicas.

Gerencia de la Iniciativa Cluster: Se refiere a la acción de “liderar” la gestión general de la iniciativa *cluster* (administrativa, estratégica y táctica).

Gestión de la Iniciativa Cluster: Realización de un conjunto de acciones conducentes al logro de propósitos determinados para la iniciativa *cluster*. Se considera parte de la gestión en una iniciativa *cluster* por ejemplo, motivar y facilitar espacios de relacionamiento, realizar viajes, participación en eventos y reuniones, entre otros.

Gestión de la innovación: Proceso sistemático y estructurado a través del cual se busca mejorar la posición competitiva de una empresa en el mercado, alterando el modo tradicional de hacer las cosas para proporcionar nuevas satisfacciones a sus clientes.

Gobernabilidad: Es el conjunto de normas y principios a través de los cuales se organiza, se estructura y se gobierna un grupo de personas que interactúan con un interés específico. Las iniciativas *cluster* tienen una gobernabilidad determinada, asimismo las redes que se formalizan al interior de las mismas.

IFC -Instituciones de Fortalecimiento a la Competitividad-: Entendidas como aquellas instituciones públicas o privadas, cuya misión gira alrededor del fortalecimiento empresarial y el desarrollo económico de una región en particular. En su plan de acción está la realización de intervenciones directas sobre el tejido empresarial.

Iniciativa Cluster (IC): Término que denota un esfuerzo organizado y estructurado para incrementar el crecimiento y la competitividad de los *clusters* en una región, conectando al sector privado, público y la academia.

Intervención empresarial: Toda acción que en el marco de un proyecto empresarial, es dirigida intencionalmente a un área específica de una organización, con la finalidad de producir mejoras en su rendimiento.

Liderazgo privado: Se refiere al proceso que tiende a desarrollar en los empresarios habilidades, destrezas y pensamiento estratégico para abordar la realidad y los retos de su negocio.

Liderazgo facilitador: Es el líder que procura que los integrantes de su equipo, estén informados, haya comunicación entre ellos, participen del debate, se sientan parte de la organización, es la persona que habla lo necesario, y motiva la participación de los demás en su equipo, estimula la cooperación entre ellos, fomenta la búsqueda de consensos, sabe trabajar en colaboración y confía en las capacidades y habilidades de los demás, pero sobre todo actúa con base en el interés común.

Networking: Hace alusión a la generación de vínculos e interacción, intercambio de información y construcción de redes entre individuos o grupos con un propósito específico.

Organización *Cluster* (OC): Andamiaje dispuesto para la dirección y gestión de iniciativas *cluster*, que incluye una oficina, un director/facilitador *cluster*, página web, etc.

Plan Regional de Competitividad: Define el conjunto de acciones/hoja de ruta con metas cuantificables y estrategias, que deberán implementar las regiones en cabeza de las Comisiones Regionales de Competitividad y los actores involucrados, para avanzar en el desarrollo regional, el mejoramiento de la competitividad y el crecimiento económico de Colombia.

Programa de Transformación Productiva: Es el programa del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, cuyo propósito es el desarrollo de sectores de clase mundial, mediante la formulación y ejecución de planes de negocios sectoriales en alianza público-privada, buscando crecimiento económico y generación de más y mejores empleos.

Redes empresariales: Es una forma de interacción con empresarios que involucra a conjuntos que se identifican en las mismas necesidades, problemáticas y retos estratégicos, y que se organizan bajo ciertos criterios y reglas de juego para potenciar sus recursos y alcanzar un propósito común. En el marco de las redes empresariales se genera una instancia de comunicación y diálogo que estimula el trabajo sistemático, deliberado y comprometido de colaboración para el logro de objetivos comunes.

Sector: Es el conjunto de empresas que desarrollan una misma actividad económica y venden un producto (bien o servicio) definido o una línea de productos afines.

Voluntad política. Compromiso de parte de las autoridades locales y nacionales expresado en políticas y programas para el desarrollo e implementación -en este caso, de iniciativas *cluster*, en una región determinada.

I. CONCEPTO *CLUSTER*

1. ¿Cuál es la diferencia entre un *cluster* y una *iniciativa cluster*?

La diferencia entre un *cluster* y una *iniciativa cluster* es que el primero es un término genérico para referirse a las concentraciones geográficas de compañías interconectadas, proveedores especializados, empresas relacionadas e instituciones asociadas en campos particulares que compiten y al mismo tiempo cooperan¹. También es considerado como el conjunto de socios económicos de ciertos sectores industriales que están relacionados vertical y horizontalmente en una región definida².

Por otra parte, una “Iniciativa *Cluster*” es un término que denota un esfuerzo organizado y estructurado para incrementar el crecimiento y la competitividad de los *clusters* en una región, conectando al sector privado, público y la academia³. También es referida como redes organizadas de carácter sectorial y regional entre socios económicos con el propósito de mejorar el desempeño en innovación y la competitividad internacional.

2. ¿Cuáles son los factores claves para ser considerada una *iniciativa cluster*?

Una *Iniciativa Cluster* (IC) implica⁴:

- i. La participación de diferentes tipos de organizaciones miembros (interacción de cuatro tipos de actores: empresas, instituciones públicas, instituciones privadas, academia e instituciones público – privadas, regularmente sin ánimo de lucro).
- ii. La existencia de una organización *Cluster* (OC), es decir, una estructura organizacional e infraestructura física dispuesta para la dirección y gestión de *iniciativas cluster*.
- iii. Gobernabilidad de la iniciativa.

¹ PORTER, Michael E. On Competition. Citado por SÖLVELL Örjan; LINDQVIST Göran y KETELS Christian. Clusters and Cluster Initiatives. Stockholm: Center for Strategy and Competitiveness, Stockholm School of Economic, 2008. p.1.

² Traducido de CLOE, *Clusters linked over Europe* en *Cluster Management Guide – Guidelines for the Development and Management of Cluster Initiatives*. Upper Austria: TMG – Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H. of Upper Austria, 2006. p.8.

³ SÖLVELL Örjan; LINDQVIST Göran y KETELS Christian. The *Cluster Initiative Greenbook*. Stockholm: Broma Trick A B, 2003. p. 9.

⁴ SÖLVELL Örjan. CLUSTERS: Equilibrando Fuerzas Evolutivas y Constructivas. Traducción al español por el Consejo Nacional de Competitividad (CNC) de la República Dominicana. Stockholm: Ivory Tower Publishers, 2009. p.20.

- iv. Financiación de la iniciativa, ya sea con recursos públicos de orden nacional, local o regional, pago de membresías, cooperación, aportes de las cámaras de comercio u otras instituciones.

3. ¿Cuál es la diferencia entre un gremio y una iniciativa cluster?

La diferencia entre un gremio y una iniciativa *cluster* es que la primera se refiere a la corporación conformada por personas naturales o jurídicas que desarrollan una misma profesión, oficio o actividad, y está regida por ordenanzas o estatutos. Hace referencia a “*representatividad*”, lo que equivale a ejercer una vocería en diversos escenarios, y actuar en nombre de un grupo determinado para velar por sus intereses, brindarle un respaldo, y unos beneficios que mejoren el desarrollo de su profesión, oficio o actividad.

La iniciativa *cluster* tiene un mayor alcance e impacto que un gremio. En la experiencia local, se concibe en el marco de una *estrategia de desarrollo y competitividad* adoptada por una región que involucra una diversidad de actores (incluso a gremios), para la generación de redes, construcción de sinergias y diseño de acciones encaminadas a fortalecer, potenciar una actividad económica e incrementar el PIB en una región.

La iniciativa *cluster* actúa sobre toda la base empresarial de la región, mientras que el gremio actúa sobre sus afiliados. Ésta tiene un modo de organización con una perspectiva de largo plazo, no son soluciones temporales a problemas específicos, tienen un sentido de direccionamiento y una estabilidad propia.

A nivel jurídico, se constituyen como un nuevo modelo de trabajo asociativo y voluntario, con estructuras que operan con recursos tanto públicos como privados⁵.

4. ¿Por qué la óptica de cluster tiene un mayor alcance que el de las cadenas productivas?

La óptica de *cluster* posee mayor alcance que el de las cadenas productivas, porque involucra a todas aquellas actividades e instituciones necesarias para la competitividad de un producto o servicio dado, en una región claramente definida geográficamente. Aunque las cadenas productivas son muy importantes, se muestran limitadas desde el punto de

⁵ Traducido de KETELS Christian, LINDQVIST Göran y Örjan SÖLVELL. Cluster Initiatives in developing and transition economies. Stockholm: Center for Strategy and Competitiveness, Stockholm School of Economic, 2006. p.21.

vista estratégico ya que muchas de las debilidades más grandes de una actividad productiva cualquiera, se encuentran por fuera de ésta⁶.

5. ¿Quién debe liderar una iniciativa cluster?

Una iniciativa *cluster* debe ser liderada de manera conjunta por los sectores público y privado, es decir, por las empresas y gobiernos locales, como la base de organización de los *Clusters*. Se construye una visión estratégica común alrededor de una actividad económica específica y se lideran acciones que de manera organizada y estructurada logran incrementar su competitividad y el atractivo de su región, con el apoyo y respaldo del sector público.

El sector público a través de políticas, programas y recursos estimula el dinamismo de la iniciativa *cluster* dentro de su territorio, favorece la cooperación e interacción entre actores y actúa como catalizador e intermediario, ayudando a superar los bloqueos y desequilibrios organizacionales e institucionales y conflictos en el entorno que impiden el buen funcionamiento de la iniciativa *cluster*⁷.

6. ¿Además de los empresarios, qué otro actor debe participar en una iniciativa cluster?⁸

- Actores públicos, incluyendo: Ministerios nacionales y agencias involucradas en políticas de desarrollo industrial y económico así como de innovación y de desarrollo tecnológico a nivel nacional; actores locales y regionales como alcaldías municipales, gobernaciones, agencias de desarrollo regional y unidades regionales de organismos nacionales.
- Actores académicos, incluyendo universidades, instituciones de educación superior, institutos tecnológicos, centros de desarrollo tecnológico, instituciones de investigaciones, oficinas de transferencia tecnológica y parques tecnológicos. Se

⁶ CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA. Documentos Comunidad Cluster No. 1. Cluster Una estrategia para crear ventaja competitiva. Medellín: Taller de Edición, 2006. p. 93.

⁷ ROELANDT, Th.J.A. y DEN HERTOOG, P. (ed.) (1998). Cluster Analysis & Cluster-based Policy in OECD countries. Citado por NAVARRO ARANCEGUI, Mikel. El análisis y la política de clusters, 2001. [En línea] <Disponible en: <http://www.ucm.es/BUCM/cee/iaif/27/27>>.

⁸ SÖLVELL Örgan. CLUSTERS: Equilibrando Fuerzas Evolutivas y Constructivas. Traducción al español por el Consejo Nacional de Competitividad (CNC) de la República Dominicana. Stockholm: Ivory Tower Publishers, 2009, p.14.

requiere de instituciones que respondan eficientemente a las necesidades de conocimiento y capacitación del sector empresarial.

- Medios de comunicación y prensa, creadores de “*historias*” alrededor de las iniciativas *cluster* que contribuyen a la construcción de opinión y de una marca regional; y a la generación de un diálogo en torno al desarrollo local.
- Organizaciones privadas y público-privadas para la colaboración / IFC –Instituciones de Fortalecimiento a la Competitividad, (ONGs, cámaras de comercio, redes formales, etc.). En el caso de las Cámaras de Comercio, cumplen un rol importante por ser transversales a toda la actividad productiva, lo que se traduce en conocimiento, capacidad de liderar, convocar y generar confianza.
- Instituciones financieras, incluyendo la banca tradicional, bancos comerciales, empresas de capital, patrimonio privado y redes de agentes ángel.

7. ¿Para qué se crean iniciativas cluster?

Las iniciativas *cluster* se crean para impulsar el desarrollo de una región a través de redes de cooperación y de negocios lo que permite construir tejido empresarial, tejido institucional y tejido social que son la base del desarrollo para las regiones en el mundo moderno.

Con ello el crecimiento y el incremento de la competitividad de las empresas de una región, lo cual se traduce en crecimiento económico, aumento del empleo moderno, un tejido empresarial fortalecido, mayores ingresos y rentabilidad, una mayor capacidad institucional y más impuestos para los gobiernos locales.

Hoy existe evidencia sustancial que sugiere que la innovación y el crecimiento económico están geográficamente concentrados. De modo que las iniciativas *cluster* producen un ambiente que incentiva la innovación y creación de conocimientos. Regiones con fuertes grupos de *clusters* son líderes innovadores, mientras que otras regiones sin *clusters* o con facilidades de investigación aisladas se quedan rezagadas⁹.

⁹ *Ibíd.* p. 26.

8. *¿Cuál es el objetivo general y los objetivos específicos de las iniciativas cluster?*

El objetivo general es facilitar la transición de la manufactura tradicional a una de mayor valor agregado y a servicios especializados, generando riqueza y prosperidad para una región.

Los objetivos específicos son:

- Inducir la especialización productiva de un territorio
- Incrementar la capacidad de generar valor agregado local, vinculando un mayor número de empresas locales y regionales
- Incrementar la capacidad de innovación y desarrollo tecnológico en función de la demanda de los mercados
- Potenciar la inversión nacional e internacional
- Enfocar los esfuerzos para la creación de empresas o la ubicación de nuevas empresas en la ciudad

9. *¿Por qué una estrategia cluster es una apuesta en el mediano – largo plazo?*

Si una estrategia *cluster* es concebida como un modelo para el fortalecimiento y desarrollo del tejido empresarial de una región, sus resultados e impacto, solo podrán evidenciarse en el tiempo. La implementación de una estrategia *cluster* implica la necesidad de generar confianza, construir y consolidar relaciones con empresarios, aliados y socios y ejercer un acompañamiento constante a los empresarios en muchos frentes, lo que corresponde a un proceso de construcción de confianza y relacionamiento permanente que solo se construye en el tiempo.

Asimismo, las acciones de fortalecimiento e intervención empresarial y proyectos de largo alcance derivados de una estrategia *cluster*, abarcan toda una secuencia de acciones de mejoramiento continuo que en la mayoría de los casos y dependiendo del impacto esperado, solo se logran en el tiempo.

10. *¿La iniciativa cluster puede tener un alcance nacional?*

Por definición, los actores que interactúan en la iniciativa *cluster* deben tener una proximidad geográfica precisamente para generar esas sinergias para cooperación espontánea, economías de escala e incrementos en eficiencia al estar uno cerca del otro.

La delimitación geográfica de la iniciativa *cluster* a nivel regional o nacional está dada por las condiciones propias del entorno del territorio, el ambiente microeconómico de negocios, instituciones generales y regulaciones, el ambiente macroeconómico en general, por la distancia y el tiempo que los actores están dispuestos a viajar para realizar “networking”, la disponibilidad y el buen uso de las tecnologías de la información y comunicación (facilidades de comunicación e interacción), factores culturales y las preferencias personales¹⁰. Lo que quiere decir, que es posible que exista una iniciativa de carácter nacional, siempre y cuando las condiciones mencionadas se den para que la iniciativa cumpla con los objetivos propuestos.

En la experiencia local, las iniciativas *cluster* han sido adoptadas bajo un enfoque de región como una estrategia de desarrollo para dinamizar las potencialidades propias del territorio bajo unas condiciones del entorno que han sido favorables para ello. El compromiso de los actores de la región, el consenso para la definición de una visión estratégica y la voluntad política local han sido determinantes en esta delimitación espacial de las iniciativas *cluster*.

CCMA©

¹⁰ Traducido de Europe INNOVA / PRO INNO Europe paper N° 9. The concept of clusters and cluster policies and their role for competitiveness and innovation: main statistical results and lessons learned. Commission Staff Working Document SEC (2008) 2637. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008. p. 9-10.

II. CREACIÓN Y SOSTENIBILIDAD

11. ¿Cuáles son las condiciones óptimas del entorno para el desarrollo de iniciativas cluster?

Las condiciones óptimas del entorno para que pueda surgir iniciativas *cluster* son:

- a. *Capacidad e iniciativa empresarial.* Presencia de empresarios líderes comprometidos con el desarrollo de sus empresas, la competitividad de la región y la innovación, que rompan paradigmas convencionales locales. Asimismo la existencia de una masa crítica suficiente de empresas y de actividad, competencia conjugada con la rivalidad y la cooperación, y un volumen suficiente de empleo y negocio. Además, concentración geográfica de las empresas como condición necesaria para la interacción directa; la presencia de empresas grandes y representativas y la existencia de empresas en ámbitos comunes de mercado, tecnología, producto, procesos, y variedad de actores.
- b. *Capacidad institucional.* Partiendo del hecho de que una iniciativa *cluster* involucra la participación y permanente interacción con actores e instituciones que trabajan en pro del desarrollo económico, las cuales cumplen un rol específico dentro de la cadena de valor del *cluster*, es de gran importancia lo siguiente:
 - Que las instituciones existentes tengan la habilidad para desempeñar ese rol de una manera efectiva, eficiente y sostenible y que sus capacidades se traduzcan en una sólida base de conocimientos y la presencia de actividades de I+D.
 - Que puedan crearse otras instituciones necesarias para asegurar la plataforma apropiada que contribuya a potencializar la estrategia *cluster* en una región y de esta manera se eviten los vacíos de capacidades que hacen que la iniciativa tenga que absorber responsabilidades que no le corresponden.
- c. *Voluntad política.* Compromiso de parte de las autoridades locales y nacionales expresado en políticas y programas para el desarrollo e implementación de iniciativas *cluster* en una región determinada. De igual manera, ese compromiso debe estar reflejado en la promoción, coordinación y articulación de políticas locales y de las instituciones que trabajan en pro del desarrollo económico para la generación de condiciones favorables para el desarrollo y prosperidad de iniciativas *cluster*.

Cuando la voluntad política es escasa o inexistente, el impacto esperado en el desarrollo de región, derivado de las iniciativas *cluster*, sería menor, con dificultades y en muchos casos los esfuerzos serían infructuosos y aislados, por la desarticulación y la falta de instrumentos de política pública que contribuyen a crear el ambiente propicio para que se puedan dar verdaderas mejoras en la competitividad de una región.

- d. *Dinámica positiva de los mercados internacionales para los productos (bienes y servicios) que la iniciativa cluster desee promover.* Es importante que exista un ambiente favorable para los productos que la iniciativa *cluster* desea fortalecer y promover en el ámbito internacional, lo que se evidencia a través de análisis económicos y entrevistas a empresarios realizadas en el proceso de identificación de la iniciativa *cluster*.

12. ¿Cuáles son las fases para la creación de iniciativas cluster?

Las fases claves que generalmente se recorren en el momento de promover una iniciativa *cluster* se describen a continuación. El desarrollo de cada una de ellas puede variar de una región a otra. En la experiencia local se han desarrollado de la siguiente manera:

Fase I. Movilización de actores. Construcción de interés y participación sobre la base de una hipótesis alrededor de una oportunidad existente para el desarrollo de una iniciativa *cluster*, ello soportado en análisis económicos y en las políticas locales de desarrollo económico. En esta etapa se realiza la identificación, convocatoria y sensibilización de actores y empresarios claves, para su alineación en torno a la estructuración de una iniciativa *cluster*, con el fin de garantizar su compromiso, respaldo y vinculación a las actividades inherentes a esta. Para ello, se realizan reuniones, se recoge y comparte información económica de interés con el apoyo de estos y se realiza un benchmarking para el conocimiento de experiencias internacionales exitosas en este ámbito.

Fase II. Desarrollo estratégico de la iniciativa *cluster*. Implica la definición de una visión conjunta y retos a futuro, que parte del conocimiento de los antecedentes de la región. Cada región por lo general, desarrolla una metodología específica para esta etapa; en la experiencia local, se elabora una serie de estudios y análisis económicos exhaustivos que se conjugan con la participación de expertos y empresarios para la validación de la actividad económica a la cual se le quiere apostar a través de una iniciativa *cluster*.

Ello conlleva a la elaboración de un documento de investigación con la caracterización económica y empresarial del *cluster* y las actividades asociadas a éste, la identificación de productos potenciales, mercados estratégicos y tendencias de comercio internacional obtenidos a partir de diferentes fuentes de información, de igual forma, este proceso es acompañado por empresarios en la identificación de actividades críticas para el desarrollo competitivo de su actividad.

Posteriormente, se elabora el mapa del *cluster*, es decir, la ubicación del *cluster* con sus conexiones críticas y la baja o alta presencia de sus componentes, su cantidad y calidad en términos de input, servicios de apoyo y output, lo que permite identificar cómo está conformado y cómo debería estarlo. Así mismo, se define la narrativa estratégica sobre la cual se establecen los factores diferenciadores de la Iniciativa y se identifican los segmentos de mercado donde se enfocarán los esfuerzos de crecimiento de los negocios.

Fase III. Estructuración y formalización. En esta etapa se determina la capacidad institucional que existe alrededor del *cluster* y los recursos tanto en efectivo como en especie, para garantizar su funcionamiento y sostenibilidad en el tiempo. Para ello se configura la estructura organizacional y se garantizan las condiciones para su operación; se define la gobernabilidad y los canales de interacción entre actores líderes, patrocinadores, entes promotores y aliados.

Asimismo, se realiza un proceso de alineación de intereses, que involucra la definición de estrategias y plan de acción para la iniciativa. Una vez claro el compromiso de actores (empresarios principalmente), la institucionalidad existente, estrategia y recursos para su operación, se realiza el lanzamiento oficial de la iniciativa ante la prensa y la comunidad en general.

Fase IV. Implementación. Esta etapa incluye la promoción de la iniciativa *cluster* y el inicio formal de actividades, las cuales se priorizan de acuerdo con la agenda establecida por los empresarios, con los recursos y la capacidad instalada disponible. Adicional a ello, se establece un cronograma, entregables, responsables e indicadores de medición. Se define e implementa una estrategia de comunicación para la promoción de la iniciativa y vinculación de otros actores estratégicos y beneficiarios.

13. *¿Cómo se financia la estrategia cluster y las acciones que se derivan de esta?*

La estrategia *cluster* se financia con recursos provenientes del sector privado y público. Los recursos del sector privado pueden estar expresados en aportes de parte de empresarios en efectivo o especie destinados a la implementación de proyectos o al pago que estos hacen por aquellos servicios *cluster* ofrecidos en el marco de la iniciativa y diseñados especialmente para satisfacer una necesidad puntual. En algunas experiencias internacionales, los empresarios pagan por hacer parte de una iniciativa *cluster* (membresías).

Asimismo, estos recursos están expresados en aportes de entidades privadas sin ánimo de lucro que hacen las veces de socios/aliados, tales como las Cámaras de Comercio, que actúan como vocera de los empresarios en una región específica.

Por otra parte, los recursos del sector público se expresan en aportes para la implementación de programas y proyectos de gran impacto y cobertura.

14. *¿Cómo es posible garantizar la cooperación público-privada en el tiempo y qué tanto se ve afectada por los cambios en las administraciones públicas?*

Partiendo de que una estrategia *cluster* tiene una perspectiva de largo plazo y no es una solución temporal a problemas específicos, una de las formas de garantizar la cooperación público – privada en el tiempo es articulando la estrategia *cluster* como una apuesta de región en los planes de desarrollo locales y regionales, y los programas de gobierno existentes en esta materia. Ello se traduce en la necesidad de que las iniciativas *cluster* estén incluidas como un modelo de desarrollo empresarial expresado en políticas y programas.

Si una estrategia *cluster* no está concebida en el marco de una política, se queda como una iniciativa de una administración pública, por lo tanto se puede ver afectada en su sostenibilidad e impacto, los empresarios sienten desmotivación por la falta de continuidad de las acciones emprendidas en el marco de la estrategia y hay pérdida de credibilidad por procesos inconclusos.

15. *¿Qué factores pueden contribuir a garantizar la sostenibilidad de iniciativas cluster en el tiempo?*

- La presencia de atributos como: la confianza entre actores, transparencia, pertinencia y coherencia en las acciones de la iniciativa, liderazgo y comunicación en los procesos de ésta.
- Diseño, implementación y comercialización de servicios *cluster* conforme a las necesidades de los empresarios.
- Compromiso y aporte (en efectivo o especie) de los empresarios para la implementación de acciones y proyectos.
- Voluntad política traducida en recursos, políticas y programas de apoyo.
- Capacidad institucional.
- Alineación de intereses entre los actores.
- Estrategia de promoción de la iniciativa *cluster* y de sus productos (bienes y servicios).
- Resultados de la iniciativa.

16. *¿Cómo motivar a los empresarios para participar en una iniciativa cluster?*

A los empresarios se les debe motivar desde su necesidad, la cual se expresa en la generación de negocios, su beneficio y el fortalecimiento de sus empresas que facilite el acceso a mercados. Lo que finalmente se traduce en incremento de sus ingresos y rentabilidad, una mayor competitividad y sostenibilidad de sus empresas en el tiempo.

Por lo tanto, en el marco de la iniciativa *cluster* deberá diseñarse un plan de trabajo que incluya acciones y servicios empresariales especializados y a la medida, que transformen positivamente la realidad de una empresa y puedan ser medidos en términos de ingresos y valor agregado.

17. *¿Qué aspectos deben tenerse en cuenta en el momento de evaluar una iniciativa cluster?*

Antes de plantearse la metodología a seguir para realizar la evaluación de las iniciativas, se realiza una reflexión sobre:

- Qué debe evaluarse: si se evaluarán los proyectos y las actividades o el impacto hacia el *cluster*.
- Cómo medir el impacto real: estructuración de indicadores.
- Bajo qué criterios se realiza la medición y a partir de qué línea base se juzga el éxito, el fracaso o la ejecución satisfactoria, hasta dónde llega el resultado inmediato, intermedio y último, intencionado no intencionado, y los efectos reales de una intervención, entre otros¹¹.

18. *¿Cuál es la diferencia entre evaluar la iniciativa cluster y el cluster?*

Evaluar la “iniciativa *cluster*” y el “*cluster*” implica revisar si la evaluación se hará al programa o la iniciativa como tal y el conjunto de las intervenciones en el marco de este programa, o si se evalúa el impacto de las acciones realizadas sobre el *cluster*.

La evaluación de iniciativas *clusters* significa una cuidadosa evaluación de los efectos de las intervenciones empresariales en progreso o ya completadas sujetas a unas metas estrictamente determinadas; con el propósito de verificar si los efectos intencionados de esa iniciativa están realmente materializándose en la mejora de condiciones específicas en determinadas empresas y su entorno; y obtener aprendizajes para diseñar y/o replantear acciones futuras.

La medición de un *cluster* implica una evaluación más profunda y constructiva en la medida en que se concentra en el mismo *cluster* como objetivo, toda su base empresarial, las instituciones que intervienen, el relacionamiento al interior del mismo, ambiente de negocios en general y potencial y atractivo de la región¹².

En general, las áreas que se miden en ambos casos están relacionadas con: Empleo, producción (ventas), exportaciones, número de empresas, ambiente de negocios, importaciones, inversión extranjera directa, salarios, innovación, precios, valor agregado, costos, productividad, financiación pública¹³.

¹¹ Adaptado de SÖLVELL Örjan. CLUSTERS: Equilibrando Fuerzas Evolutivas y Constructivas. Traducción al español por el Consejo Nacional de Competitividad (CNC) de la República Dominicana. Stockholm: Ivory Tower Publishers, 2009, p.68.

¹² *Ibid.* p. 70-73.

¹³ Basado en KETELS Christian, LINDQVIST Göran y SÖLVELL Örjan. Cluster Initiatives in developing and transition economies. Stockholm: Center for Strategy and Competitiveness, Stockholm School of Economic, 2006. p.25-27

III. CAMPO DE ACCIÓN

19. ¿Qué temas pueden ser abordados desde las iniciativas cluster?

Desde las iniciativas *cluster* pueden abordarse temas como:

- Liderazgo y estrategia. Construir, fortalecer y consolidar la confianza, el pensamiento estratégico y liderazgo facilitador.
- Gestión de redes y cooperación. Desarrollar alianzas interinstitucionales para el diseño y la ejecución de proyectos que generen una mayor competitividad para las empresas.
- Innovación. Promover la gestión de la innovación en las empresas, orientada al acceso a mercados cada vez más exigentes.
- Desarrollo empresarial. Desarrollar acciones encaminadas al fortalecimiento del tejido empresarial, y al mejoramiento de su posición competitiva en los mercados nacionales e internacionales, interviniendo de manera integral sus principales áreas de gestión (acceso a mercados, identificación de oportunidades de negocio, talento humano, producción, mercadeo y comercialización, entre otros).
- Internacionalización. Promover la transferencia de conocimiento y buenas prácticas a través de la referenciación internacional, creación y/o participación en espacios para generar nuevas oportunidades de negocios e incrementar la presencia de empresas y/o productos en los mercados internacionales.

20. ¿Qué factores pueden contribuir a garantizar la participación/permanencia de empresarios en la iniciativa cluster?

La iniciativa *cluster* sólo puede atraer y retener a sus miembros en el largo plazo, cuando su gestión tiene éxito en el desarrollo e implementación de servicios que respondan a las necesidades y los cuellos de botella de los negocios. En definitiva, ello ocurre cuando:

- La estrategia de la iniciativa está alineada con las necesidades de los empresarios, lo que significa que las acciones y proyectos responden a sus demandas.
- Los servicios *cluster* le generan una mayor competitividad a las empresas expresada en mayores ingresos.
- Dadas las acciones de la iniciativa, el ambiente de negocios es cada vez más favorable.

21. *¿La iniciativa cluster puede proveerle recursos financieros a los empresarios?*

No, la iniciativa *cluster* en la experiencia local, no les provee recursos financieros a los empresarios. La iniciativa *cluster* a través de acciones de fortalecimiento empresarial fortalece la estructura financiera de la empresas, asimismo, actúa como facilitador en el acercamiento de las empresas a los productos y servicios del sector financiero de acuerdo a necesidades específicas.

22. *¿A través de la iniciativa cluster una empresa puede vender sus productos/servicios o contratar los de otra empresa?*

Si, al interior de la iniciativa *cluster* se realizan actividades en las cuales se promueve la interacción y cooperación entre los actores expresada en negocios; en este sentido, una empresa puede vender sus servicios/productos o contratar los de otras empresas participando en espacios como encuentros empresariales, misiones comerciales, ferias, entre otros.

También lo puede hacer a través de plataformas tecnológicas diseñadas para este fin o bien, esa oportunidad de hacer negocios puede surgir espontáneamente en el marco de las redes que se generan al interior de la iniciativa.

23. *¿La iniciativa cluster realiza acciones de lobby?*

Si, entre las acciones que desempeña la iniciativa *cluster* está el de representar los intereses y necesidades de los empresarios en las relaciones con el gobierno y otras instituciones públicas, en escenarios donde se definan estrategias sectoriales y de industria, se formulen proyectos y programas macro de impacto para el *cluster*, se aporten insumos para la definición de políticas y normas, siempre en la perspectiva del interés general.

24. *¿Por qué se justifica la creación de redes en el marco de la iniciativa cluster?*

Existe una coexistencia entre *cluster* y redes, entendiendo estas últimas en este contexto, como las conexiones dinámicas y fluidas entre individuos, empresas e instituciones aglutinadas alrededor de una actividad productiva determinada, o un tema de negocio específico.

Partiendo de que la iniciativa *cluster* se define a partir de las relaciones que se generan al interior de la misma, la generación de redes se justifica en la medida en que éstas se convierten en el vehículo para promover y dinamizar esas relaciones a través de los flujos formales e informales de conocimiento e información con unos fines específicos.

25. *¿Las acciones derivadas de la iniciativa cluster le aportan a una empresa en su proceso de internacionalización y acceso a nuevos mercados?*

Si, en la medida en que la internacionalización sea un tema contemplado en la agenda estratégica de la iniciativa *cluster*, las acciones que se realicen al interior de la misma, deberán permear el proceso de internacionalización de las empresas bien sea, ofreciendo herramientas claves para iniciar, o para fortalecer y consolidar este proceso. La iniciativa *cluster* por lo tanto ofrecerá las herramientas y soluciones integrales que bien adaptadas y adoptadas por el empresario conforme a sus necesidades, le significarán un valor agregado en el proceso de internacionalización de su compañía.

26. *¿A través de qué mecanismos se comunica y socializa la estrategia cluster a los empresarios y la sociedad en general?*

La estrategia *cluster* debe ser conocida detalladamente por todos los protagonistas de la dinámica económica local: miembros de Concejos y Asambleas, Gabinetes Municipales y Departamentales, prensa económica, empresarios y academia, para que tenga el impacto deseado, para ello, se debe garantizar la disponibilidad de esa información para poder construir opinión en torno al desarrollo local.

Los mecanismos usados para comunicar y socializar la estrategia deben estar enmarcados en una estrategia de comunicaciones. Estos son: sensibilizaciones/capacitaciones a la medida dirigidas a grupos estratégicos e influyentes; eventos informativos y pedagógicos masivos; información disponible, actualizada y pertinente en el sitio web de la iniciativa *cluster*; generación de información a medios de comunicación (gestión de prensa) y sitios web de aliados y socios; entrevistas frecuentes con actores de la estrategia; brochure de la iniciativa con información clave; newsletters periódicos; eventos relevantes de las empresas, entre otros.

IV. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

27. ¿Cuál es la figura jurídica de conformación de la iniciativa cluster?

Generalmente y en el caso de la experiencia local, la iniciativas *cluster* está constituida como un nuevo modelo de trabajo asociativo y voluntario, con una estructura que opera con recursos tanto públicos como privados.

Está conformada sin personalidad jurídica, independiente, sin fines de lucro y está organizada estructuralmente y capacitada para tomar sus propias decisiones. Se encuentra conformada por diferentes empresas y organizaciones, que de manera voluntaria, ejercen derechos y contraen obligaciones¹⁴.

28. ¿Cómo está conformada la estructura organizacional de la iniciativa cluster?

La importancia de una estructura organizacional en una iniciativa *cluster* es fundamental en cuanto a que esta determina la competencia y vías de comunicación, responsabilidades y alcances entre los diferentes actores y miembros de la iniciativa. En la experiencia local está conformada por:

- *Consejo Promotor*. Está constituido por representantes de entidades públicas y privadas que bajo su dirección y apoyo estratégico y/o financiero, promueven la generación de la iniciativa *cluster* y apoyan su sostenibilidad. Sus funciones principales son: trazar la estrategia general de desarrollo de región basada en *cluster* y tomar decisiones estratégicas en términos conceptuales y de definición de proyectos macro coherentes con la estrategia de ciudad. La composición y funcionamiento de esta figura varía de acuerdo a la realidad de la iniciativa *cluster*.
- *Consejo Asesor*. Representa a todos los empresarios y/o instituciones del *cluster* sin favorecer a ninguno en particular en la definición de acciones pertinentes y su seguimiento. Su principal función es dar orientación sobre las necesidades a las que debe responder la iniciativa *cluster* y un plan de acción coherente con estas.

¹⁴ Traducido de KETELS Christian, LINDQVIST Göran y Örjan SÖLVELL. Cluster Initiatives in developing and transition economies. Stockholm: Center for Strategy and Competitiveness, Stockholm School of Economic, 2006. p.21.

- *Dirección de la Iniciativa Cluster.* El Director orienta la implementación de acciones de la iniciativa *cluster*, propendiendo por su excelencia y eficiencia en su papel de generadora de desarrollo para las regiones; asimismo, actúa como facilitador, tejedor de redes nacionales e internacionales, integrador de esfuerzos, impulsor de oportunidades de negocios y generador de sinergias, entre otros. Para el desarrollo de su labor, cuenta con el apoyo de:
 - a- Secretaria. Apoyo administrativo a la gestión de la iniciativa, incluye: manejo y coordinación de agendas, envío/recepción y archivo de correspondencia, programación de reuniones, trámites con proveedores, control de gastos y emisión de facturas, entre otras.
 - b- Profesional. Apoyo al director de la iniciativa *cluster* en la generación de contenidos, investigación, seguimiento a resultados, recolección de información para la estructuración de informes, gestión de proyectos y grupos de trabajo.
- *Grupos de Trabajo.* Son equipos especializados que se conforman alrededor de un tema específico y trabajan de manera coordinada con el director de la iniciativa *cluster*. Generalmente están conformados por empresarios y técnicos de las empresas que conocen las necesidades y la orientación estratégica de la iniciativa. Tienen el propósito de formular e implementar proyectos puntuales y de gran impacto que demanda la iniciativa *cluster*.

29. ¿Cuál es el perfil del director de la iniciativa cluster?

El director de la iniciativa *cluster* es la persona que conociendo la realidad empresarial, coordina la ejecución de las acciones derivadas de la estrategia definida por el Consejo Asesor de la iniciativa *cluster*. Para ello, interactúa con personas de sectores empresariales, gubernamentales e instituciones de apoyo: Cámaras de Comercio, gremios, academia, entre otros.

Competencias Profesionales:

- Profesional cuyos estudios (preferiblemente) tienen relación con la actividad de la iniciativa *cluster*.
- Experiencia en la actividad alrededor de la cual gira la iniciativa *cluster*.
- Experiencia laboral en cargos de responsabilidad.
- Conocimiento de herramientas para gestión de proyectos.

- Conocimiento en políticas y gestión de la innovación y herramientas para el desarrollo regional.
- Dominio del inglés como el lenguaje de negocios.
- Conocimiento de herramientas informáticas.

Funciones:

- Configurar y estructurar esquemas sólidos de integración y articulación con empresarios, sector público e instituciones.
- Integrar los intereses de la política pública en la agenda de trabajo de la iniciativa *cluster*.
- Identificar y motivar oportunidades de negocios para los empresarios.
- Promover ecosistemas eficientes y efectivos de negocios.
- Facilitar y/o acompañar a los empresarios en la identificación, formulación e implementación de proyectos estratégicos.
- Apoyar en la identificación de fuentes de financiación para proyectos estratégicos.
- Promover la estrategia *cluster* y sus proyectos ante la comunidad empresarial.
- Actuar como relacionista público en la identificación y gestión de contactos de interés para la iniciativa *cluster*.
- Actuar como vocero y representante de las empresas ante instancias locales y gubernamentales, o en el marco de proyectos nacionales, cuando se acuerde con los miembros de la iniciativa *cluster*.

Competencias básicas:

- Habilidades de comunicación
- Trabajo en equipo
- Liderazgo “facilitador” no protagónico
- Relaciones públicas, prensa y medios
- Comunicación Asertiva
- Capacidad de relacionamiento a todo nivel
- Buenas relaciones interpersonales
- Pensamiento analítico
- Articulador de redes por naturaleza
- Estratega y visionario

Competencias de personalidad o aptitudes:

- Escucha Activa
- Respeto
- Flexibilidad
- Integridad
- Iniciativa
- Proactividad
- Creatividad
- Persistencia

30. ¿Cuál es el alcance de la actuación de las Direcciones de Iniciativas Cluster?

En la experiencia local, la dirección *cluster* ES:

- ✓ La dirección de la iniciativa *cluster* es la *expresión del sector privado* en una estrategia de *cluster*, la cual es parte de una política pública coliderada por el gobierno local y el sector privado. Esta política se manifiesta en programas y proyectos para el desarrollo empresarial de la región.
- ✓ Conecta diferentes actores en torno a temas de interés común.
- ✓ Facilita y acompaña a los empresarios en la generación de proyectos estratégicos.
- ✓ Integra las necesidades de los empresarios en materia de innovación, en el caso de Medellín con la estrategia establecida por Ruta N.
- ✓ Alinea actuaciones con metas propuestas en el Plan de Desarrollo de Medellín
- ✓ Propicia la comunicación entre los actores y promueve el intercambio abierto entre miembros de la iniciativa *cluster*, ya sea para propiciar transferencia de conocimiento, generación de oportunidades de negocios o proyectos estratégicos conjuntos.
- ✓ Es vocera, cuando así se requiere, de los empresarios en escenarios en los cuales se definen estrategias que impactan en la iniciativa *cluster*, políticas que afectan en general a la base empresarial, entre otros.

En la experiencia local, la dirección *cluster* tiene un alcance limitado relacionado con:

- En el deber ser de la dirección de la Iniciativa *Cluster*, no está el de llenar los vacíos de las capacidades institucionales de una región, ni hacer lo que otros ya hacen (duplicar agenda de otros actores).

- En tanto el empleo es una resultante de la dinámica económica, la responsabilidad de la dirección de la Iniciativa *Cluster* no cubija aspectos relacionados con la creación de empleos.
- La dirección de la Iniciativa *Cluster* no ejecuta actividades operativas propias de los proyectos con empresarios.
- No es la que a través de su actuación resuelve los problemas de los empresarios del día a día, ni de los aspectos macroeconómicos que afectan la actividad productiva.
- No resuelve las falencias del mercado.
- No es una solución de corto plazo a problemas económicos de coyuntura.
- La dirección de la iniciativa *cluster* facilita aspectos de acceso a oportunidades para los empresarios (mercados, otros) pero no decide por ellos.

31. ¿Cómo está conformado el Consejo Asesor de la iniciativa cluster?

El Consejo Asesor conformado a nivel local, está constituido por nueve (9) personas en carácter de representación institucional de empresas pertenecientes al *cluster* - Presidente/Gerente/Director sin delegación.

Sus funciones son:

- Representar a los empresarios y/o instituciones del *cluster* sin favorecer a ninguno en particular en la estructuración general de la estrategia de la iniciativa *cluster*,
- La definición de acciones pertinentes y su seguimiento a través del cumplimiento de indicadores.
- La orientación de los recursos disponibles para la ejecución de la estrategia.
- Impulsar espacios de convergencia con empresarios y/o instituciones relevantes para la iniciativa *cluster* y acompañar y apoyar en sus funciones al director de la iniciativa *cluster*.

Perfil de sus miembros:

- Habilidades interpersonales y liderazgo convocador
- Facilitador de construcción colectiva
- Integridad y respeto
- Trabajo en equipo
- Capacidad de materializar ideas
- Capacidad de comprometerse con la iniciativa en términos de tiempo y participación activa

V. BENEFICIARIOS

32. ¿Qué beneficios trae la implementación de una iniciativa cluster?

- Ayuda a regionalizar la política industrial y tecnológica del país en función de las potencialidades de cada región
- Cumple un papel integrador de los sistemas nacionales de innovación y tiene un efecto protector frente a las tendencias globalizadoras.
- Al estar organizada alrededor de clientes y usos finales, enfoca mejor las necesidades de los consumidores, que son el eje de la ventaja competitiva
- Es centro de innovación, por la extrema rivalidad que se da en algunas áreas, simultáneamente con la cooperación fluida que se da en otras.
- Hace eficiente el soporte institucional y maximiza el apoyo a la financiación
- Eleva la productividad, gracias al acceso eficiente a insumos especializados, servicios empleados, información, complementariedad entre las actividades de las empresas participantes, apoyo institucional y asistencia técnica, aprovechando economías de escala.
- Dinamiza la productividad porque crea condiciones que le permite a las empresas acceder más eficientemente a los mercados.
- Permite identificar nuevos espacios para la creación de empresas y nuevas oportunidades de empleo.
- Acelera la acumulación y difusión de conocimientos y mejores prácticas, y los procesos de aprendizaje.
- Contribuye a la circulación y creación de conocimiento entre las empresas participantes.
- Puede ser la base para el fomento y desarrollo de estructuras educativas que mejoren la formación de los trabajadores.

33. ¿Qué tipo de empresas pueden participar en la iniciativa cluster?

En las iniciativas *cluster* a nivel local, pueden participar:

- Las empresas especializadas y complementarias cuya actividad está relacionada y/o hace parte de los eslabones de la cadena del *cluster*. Estas pueden agruparse en: empresas de productos y servicios finales; proveedores de materias primas, maquinaria y equipo; empresas de sectores afines y complementarios; canales de distribución o

clientes; fabricantes de productos complementarios; proveedores de infraestructura; proveedores de servicios especializados.

- El tamaño de una empresa no es determinante cuando se trata de participar en las iniciativas *cluster*, pueden participar tanto micro, pequeñas, medianas como grandes empresas, todo depende de la estrategia definida y de qué manera se generará el impacto deseado.

En este sentido, cada actividad o proyecto estratégico que se desarrolla en el marco de la iniciativa tiene claramente definido su público objetivo y de qué manera será impactado, si a través de una empresa tractora, bajo un modelo uno a uno, a través de grupos asociativos, entre otros.

- Empresas localizadas geográficamente en la región y legalmente constituidas.

34. *¿Cuál es el rol de las empresas denominadas “Empresas tractoras o anclas” en una estrategia cluster?*

La empresa tractora es considerada aquella que realiza su actividad “arrastrando” para ello la producción y/o prestación de servicios de Pymes en volúmenes importantes y de forma continua contribuyendo al crecimiento de estas.

Por su condición de “jalonadora”, la empresa tractora lidera y/o participa activamente en las iniciativas *clusters* conformadas a nivel local, creando un clima de confianza tanto en grandes como en pequeños empresarios. Actúa como polo dinamizador y generador de masa crítica en los procesos inherentes a las iniciativas *cluster* y en los proyectos que se planteen al interior de las mismas. Por su conocimiento y experiencia en el mercado, sus aportes son valiosos en la definición estratégica de las iniciativas.

35. *¿Cuál debe ser el aporte de los empresarios en la estrategia cluster?*

El aporte de los empresarios en la estrategia *cluster* debe ser:

- Inversión de tiempo
- Participación activa y comprometida en las actividades
- Disposición a transferir su experiencia, conocimiento y buenas prácticas
- Retroalimentación constante en términos de los cuellos de botella a resolver (insumo para proponer actividades o proyectos).
- Inversión de recursos financieros cuando se requiera.

36. *¿Qué tipo de iniciativas o negocios pueden surgir entre las empresas a partir de iniciativas cluster?*

Pueden surgir iniciativas o negocios tales como:

- Compra/Venta de servicios y/o bienes.
- Desarrollo en conjunto de un nuevo producto/servicio que satisface una necesidad de varias empresas y parte de la identificación y aprovechamiento de una oportunidad en el mercado.
- Compras en conjunto a proveedores (compras inteligentes).
- Producción y comercialización de bienes y/o servicios en el exterior.
- Creación de nuevas empresas, sucursales, establecimientos de comercio en otra región del país o en el exterior.
- Creación de comunidades o redes empresariales que incrementan la visibilidad de un grupo de empresas determinado.
- Presencia conjunta en ferias/congresos internacionales.
- Implementación de portales transaccionales.
- Promoción y creación de centros de desarrollo tecnológico.

37. *¿Tiene algún costo la afiliación de una empresa a una iniciativa cluster?*

Algunas iniciativas para garantizar su sostenibilidad en el tiempo pueden cobrar membresías a los empresarios. En la experiencia local, no se cobran membresías, solo se exige un aporte del empresario en el caso de proyectos específicos y de alto impacto. También son cobrados los servicios especializados y desarrollados que satisfacen una necesidad puntual en una empresa.

38. *¿Es posible que una empresa pertenezca a dos iniciativas cluster?*

Si es posible, siempre y cuando la actividad de la empresa se complemente y esté relacionada con los eslabones de la cadena de ambas iniciativas *cluster*. No obstante, debe procurarse que cuando existan actividades de fortalecimiento de la empresa que se brinden de manera gratuita en ambas iniciativas, no se desperdicien los recursos impactando a este tipo de empresas en varias oportunidades. La recomendación para las empresas que desean participar en dos iniciativas *cluster* es hacerlo teniendo clara su identidad y objeto primordial, de manera que su participación en ambas iniciativas sea estratégica para fortalecer sus diferentes líneas y áreas de negocio.

BIBLIOGRAFÍA

- CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA. Documentos Comunidad *Cluster* No. 1. *Cluster* Una estrategia para crear ventaja competitiva. Medellín: Taller de Edición, 2006, p. 93.
- CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA, Comunidad *Cluster*: Estrategia de desarrollo para Medellín y Antioquia, Bogotá: Consejo Privado de Competitividad, 2009. p. 62-67.
- CLOE, *Clusters linked over Europe* en *Cluster Management Guide – Guidelines for the Development and Management of Cluster Initiatives*. Upper Austria: TMG – Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H. of Upper Austria, 2006, p.8.
- EUROPE INNOVA / PRO INNO Europe paper N° 9. The concept of *clusters* and *cluster* policies and their role for competitiveness and innovation: main statistical results and lessons learned. Commission Staff Working Document SEC (2008) 2637. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008. p. 9-10.
- KETELS Christian, LINDQVIST Göran y SÖLVELL Örjan. *Cluster Initiatives in developing and transition economies*. Stockholm: Center for Strategy and Competitiveness, Stockholm School of Economic, 2006. p.21, 25-27.
- PORTER, Michael E. On Competition. Citado por SÖLVELL Örjan; LINDQVIST Göran y KETELS Christian. *Clusters and Cluster Initiatives*. Stockholm: Center for Strategy and Competitiveness, Stockholm School of Economic, 2008, p.1.
- ROELANDT, Th.J.A. y DEN HERTOOG, P. (ed.) (1998). *Cluster Analysis & Cluster-based Policy in OECD countries*. Citado por NAVARRO ARANCEGUI, Mikel. El análisis y la política de *clusters*, 2001. [En línea] <Disponible en: <http://www.ucm.es/BUCM/cee/iaif/27/27>>
- SÖLVELL Örjan; LINDQVIST Göran y KETELS Christian. The *Cluster Initiative Greenbook*. Stockholm: Broma Trick A B, 2003, p. 9.
- SÖLVELL Örjan. *CLUSTERS: Equilibrando Fuerzas Evolutivas y Constructivas*. Traducción al español por el Consejo Nacional de Competitividad (CNC) de la República Dominicana. Stockholm: Ivory Tower Publishers, 2009, p.14, 20, 26.