

## PROGRAMA DE CURSO DESARROLLO DE CLÚSTERES EN NEGOCIOS AGROALIMENTARIOS

### 1. Identificación

Nombre del curso:	Desarrollo de clústeres en negocios agroalimentarios
Modalidad:	Virtual
Facilitador/profesor:	Javier Alcides Galeano Sánchez

### 2. Justificación del curso e importancia del tema

La economía mundial viene imponiendo a los agentes responsables de la formulación de políticas de desarrollo, la búsqueda de nuevos conceptos y de nuevas formas de pensar la organización productiva. Se buscan nuevas formas de negociación y alianzas -donde surjan experiencias e innovaciones-, una de ellas, son los clústeres. En esta, se busca priorizar la forma de trabajo en grupos multifuncionales, de nuevas estrategias y de modelos de gestión empresarial, prioritarias en la economía global.

La clusterización es una de las estrategias que las empresas han venido implementando hace ya varios años en Latinoamérica como opción para que, sectores como el agroalimentario, puedan ser más competitivos. Las empresas que forman parte de este tipo de estrategia lo hacen para mejorar su organización, tener una mayor producción, aumentar su participación en el mercado y por ende, una mayor competitividad, que no pueden alcanzar por si solas, y como resultado de todo esto la permanencia en el tiempo es mayor.

En el ecosistema empresarial aparecen nuevos tipos de relaciones interorganizacionales en diferentes lugares del mundo y se relacionan con nuevos padrones de localización y de inversión, así como de utilización de recursos. Todo esto en la búsqueda de una mayor eficacia en la distribución de las inversiones productivas, en sintonía del poder de la competitividad de las empresas.

Uno de los factores más importantes en el actual escenario es la cooperación entre empresas, que se viene acentuando a partir de la organización de polos geográficamente concentrados y especializados en sectores industriales, y en redes industriales, uniendo productos y otros agentes económicos geográficamente dispersos.

La clusterización es utilizada como una estrategia destinada a aprovechar los recursos existentes mediante el trabajo en red, debido a que, con las actuales formas de producción, las empresas difícilmente realizan todos los procesos internamente.

Todo esto hace que el proceso hacia la clusterización tenga una vital importancia para mejorar la competitividad de las empresas y como consecuencia de ella, también que contribuye con el desarrollo del territorio en el cual se encuentra el clúster.

El curso “Desarrollo De Clústeres En Negocios Agroalimentarios” busca por tanto dotar de instrumentos y metodologías relacionadas con las iniciativas de clusterización, a los actores clave del ecosistema empresarial de las regiones foco del Proyecto, a partir de una profundización conceptual, entender la tipología de clústeres y de la revisión de casos de éxito regionales.

Este curso es desarrollado en el marco del proyecto “Desarrollo económico sostenible y promoción de las PYMES a nivel subnacional”. Este Proyecto es conducido por la Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros, con el apoyo de la Unión Europea, la cooperación alemana para el desarrollo, implementada por la GIZ y la cooperación española AECID. El Proyecto está orientado al fortalecimiento de las competencias de los actores públicos, privados, académicos y sociedad civil, en los territorios donde el Proyecto viene impulsando los procesos de conformación y consolidación de las ARD, así como la ejecución y monitoreo de las EDIR.

### 3. Objetivos del curso

#### General:

Fortalecer el conocimiento de los actores públicos, privados, académicos y sociedad civil sobre la importancia del proceso de clusterización como medio para mejorar la competitividad de las empresas y el desarrollo del territorio donde se encuentran, mediante procesos de capacitación autogestionada y guiada bajo el esquema de cursos MOOC (“*Massive Online Open Courses*”).

#### Específicos

- Conocer los conceptos claves y las ventajas del modelo asociativo Clúster para mejorar la competitividad de las empresas y el territorio
- Conocer el ciclo de vida de un clúster y los proyectos que existen en cada fase del mismo.
- Conocer casuística que permita una aproximación a las realidades de clústeres en diferentes fases de su desarrollo y los proyectos que se implementan en las mismas

#### Roles en la modalidad MOOC

- **Rol del estudiante:** asumirán un rol analítico y auto-regulado, lo cual les permitirá familiarizarse poco a poco con exigencias de la educación virtual a distancia. Cada estudiante deberá desarrollar por su cuenta, según el programa de trabajo, los temas propuestos semanalmente en. Para cumplir con los objetivos del curso cada estudiante debe comprometerse a leer los contenidos.

## 4. Contenido del curso

Semana	Tema	Subtema
<u>1</u>	Los clústeres como modelo de asociatividad conveniente al desarrollo y competitividad del territorio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El modelo clúster: características y ventajas que ofrece para promover la asociatividad empresarial</li> <li>• Tipologías de clústeres. Experiencias en el mundo y en Perú</li> <li>• La creación y el fortalecimiento de clústeres y su colaboración para el desarrollo territorial</li> </ul>
<u>2</u>	Tipos de proyectos en el ciclo de vida de un Clúster	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos de proyectos:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructurales</li> <li>- Abiertos</li> <li>- Cerrados</li> <li>- Inter clúster</li> <li>- Para el fortalecimiento de la institucionalidad del clúster</li> </ul> </li> <li>• El ciclo de vida de un clúster</li> <li>• Los proyectos en el ciclo de vida de un clúster</li> </ul>
<u>3</u>	Presentación de Casos de proyectos para el desarrollo y consolidación de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caso 1 Clúster de Turismo</li> <li>• Caso 2 Clúster Agroalimentario</li> </ul>

	clústeres en América Latina.	
4	Presentación de Casos de proyectos para el desarrollo y consolidación de clústeres en América Latina.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caso 1 Clúster de Lácteos</li> <li>• Caso 2 Clúster Cultural</li> </ul>

## 5. Metodología

Al ser un curso abierto y dirigido a gestores de proyectos de clústeres, miembros de los equipos gestores, consultores en temas afines y formuladores de proyectos de desarrollo en cadenas de valor, se desarrollará de manera virtual, tomando como base la metodología desarrollada en los cursos MOOC (“Massive Open Online Courses”)

## 6. Bibliografía recomendada

Albuquerque, F. (2017): Productividad, competitividad y políticas de desarrollo productivo territorial. En <https://www.franciscoalbuquerque.com/material-docente/>

Albuquerque F. (2006): Clústeres, territorio y desarrollo empresarial: diferentes modelos de organización productiva. En <https://www.franciscoalbuquerque.com/material-docente/>

Banco Interamericano de Desarrollo (2005): Mejora de la competitividad en clústeres y cadenas productivas en América Latina .El papel de las políticas.

Galeano, J.A. (2010): La sustentabilidad competitiva de clústeres agroindustriales del Paraguay.

Perego, Luis Hector (2003): Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales un Modelo Integrado y Replicable de Clústeres Productivos.

Vázquez Barquero, A. (2005): Las nuevas fuerzas del desarrollo. Antonio Bosch Editor, Barcelona.

Venturi, James L., (2006): Informaciones y Tendencias sobre Estudios de Clústeres en Brasil

## GUIA TEMÁTICA N°01

### LOS CLÚSTERES COMO MODELO DE ASOCIATIVIDAD CONVENIENTE AL DESARROLLO Y COMPETITIVIDAD TERRITORIAL

#### OBJETIVO

Conocer los conceptos claves y las ventajas del modelo asociativo Clúster para mejorar la competitividad de las empresas y el territorio.

#### CONCEPTOS CLAVE

#### El modelo clúster: características y ventajas que ofrece para promover la asociatividad empresarial

A efectos de lograr una mejor comprensión sobre la clusterización es conveniente repasar algunos conceptos que forman parte de la muy diversa y amplia literatura existente al respecto.

Desde 1990, cuando Michael Porter publicara su libro “*La Ventaja Competitiva de las Naciones*”, la clusterización se ha expandido vertiginosamente.

Tuvo una creciente aceptación en el círculo académico y en numerosos gobiernos y organismos internacionales.

En parte como una respuesta a ese cambio en su entorno y en parte también por la creciente conciencia de los límites e insuficiencias de las políticas industriales y tecnológicas tradicionales, los gobiernos y los organismos internacionales comenzaron a impulsar no sólo políticas basadas en esta visión, sino estudios y grupos de trabajo que les permitan conocer mejor el entorno y cómo adaptarse mejor al mismo (Roelandt, T.J.A. et al, 1999). Inicialmente estos desarrollos nacieron y se aplicaron a los países más avanzados pero posteriormente han arraigado también en los países en vías de desarrollo (OCDE, 1999).

No existe un único concepto general acerca de clúster, ya que algunos autores utilizan el término para caracterizar cualquier aglomeración espacial de una actividad económica Altenburg (2001). Los estudios sobre clústeres enfatizan que se trata de un potencial eminente para incrementar la eficiencia por medio de diferentes formas de articulación empresarial.

Es conveniente tener en cuenta que los clústeres, en español o portugués son traducidos como aglomerados industriales y complejos productivos, y en italiano son traducidos como distritos. Existen otras formas de definir algunas herramientas para el desarrollo local, siendo las más conocidas: polos industriales, parques tecnológicos, incubadoras de empresas, condominio de empresas, empresas de participación y redes de empresas (De Luca, 2001)

El término clúster no es usado solamente en economía, pues Peneuder (1997) ya mencionaba otras ciencias que utilizaban el término hasta con más frecuencia.

El término *clúster* es utilizado desde un punto de vista económico a partir de un trabajo de Porter en 1999.

**Clúster es un término que denomina a un conjunto de empresas y/o instituciones concentradas geográficamente y orientadas sectorialmente a un campo determinado de actividad, con diversas clases de vinculaciones entre sí, en el que las entidades participantes compiten y cooperan a la vez (Porter, 1999) en relaciones formales o informales que las vuelven interdependientes. Pueden encontrarse también los proveedores de insumos e infraestructura, organismos públicos e instituciones educativas, (Kantis & Federico, 2009), entidades públicas, representaciones del gobierno, institutos o laboratorios de investigación, universidades, agencias, proveedores de capacitación y asociaciones profesionales para brindar apoyo técnico al interior del mismo (Krieguer, 2001).**

Otros autores señalan conceptos similares, tales como redes industriales, sistemas industriales, área de recursos o sistema tecnológico (Navarro Arancegui, 2001), distrito industrial o parque o polo industrial (Zaballa, 2011). Se puede denominar iniciativas de clúster a los esfuerzos organizados para mejorar el crecimiento y la competitividad de los clúster de una región, incluyendo empresas, gobierno y a la comunidad de investigación (Sölvell, Lindqvist, & Ketels, 2003), las que se entienden fuertemente asociadas al impulso y éxito del clúster. Los clústeres pueden ser entendidos tanto como procesos (forma de funcionamiento de ciertos actores en sus propias inter vinculaciones y dinámicas, en un marco regulado por la economía) como resultados (al analizarlos desde la producción que generan, y desde la inserción en un ámbito geográfico que los contiene, (Gómez Minujin, 2005).

Existen elementos comunes entre los diferentes conceptos, tales como: especialización en determinado ramo; división de trabajo entre las empresas; cooperación; presencia de redes de instituciones; contextos sociales y culturales y el apoyo del sector público.

La externalidad pasiva que resulta de una oferta local de mano de obra calificada de una determinada actividad; de la vinculación para adelante y para atrás que integran las empresas en una red industrial; del intercambio intensivo de informaciones entre empresas, de instituciones e individuos, dando lugar a un ambiente creativo e innovador; de diferentes acciones conjuntas y distintas a generar ventajas competitivas para las empresas locales; del desarrollo de instituciones de fomento y que ofrecen servicios especializados para las empresas del clúster; y un cierto grado de coherencia sociocultural (valores compartidos y confianza mutua), que facilitan la cooperación

## Características de los clústeres

Los clústeres exhiben las siguientes **características**:

- Concentración geográfica, son "*realidades preestablecidas en el territorio*"

- El ambiente de operación dentro de un *clúster* auspicia múltiples interacciones entre las organizaciones y empresas que lo conforman.
- La competencia al interior del clúster ayuda al fortalecimiento del mismo: la competencia no es la habitual entre empresas u organizaciones antagónicas, sino que adquiere una nueva significación.
- Representan una nueva forma organizativa entre organizaciones entre, por un lado, empresas en plena competencia y por otra parte, la integración vertical de la cadena de valor.
- Generan sinergias positivas y complementariedad entre las organizaciones que lo integran, son un espacio de generación de negocios, de comunicación, favorecen la posibilidad de compartir información y la producción de bienes y servicios deviene muchas veces complementaria entre organizaciones
- Favorecen el desarrollo de Pequeñas y Medianas empresas (Pymes), el acceso a economías de escala, el desarrollo del mercado laboral y la atracción de talentos, y permiten atenuar las distancias entre las empresas locales y los mercados foráneos.

## Ventajas de la clusterización

Siguiendo con la lógica de comprensión sobre la importancia de la clusterización, se pone de manifiesto algunas **ventajas para las empresas y organizaciones** de pertenecer a un clúster:

- Probabilidad de alcanzar objetivos en conjunto, imposibles de alcanzar de manera individual.
- Encontrar soluciones a problemas comunes a través de la inteligencia colectiva
- Desarrollo de economías de escala.
- Posibilidad de implementar avances tecnológicos introducidos por organismos de investigación dentro del clúster.
- Mayor generada especialización y productividad por la competencia del clúster.
- La estrecha interacción entre productores, proveedores y usuarios facilita e induce un mayor aprendizaje productivo, tecnológico y de comercialización.
- Crear y desarrollar proyectos conjuntos con actores públicos y privados.
- Profundizar el conocimiento del negocio.
- Fortalecer el trabajo colaborativo.
- Desarrollar programas que mejoren la competitividad de las empresas.
- Participar en espacios de networking (para aumentar su red de contactos), talleres y ruedas de negocios.
- Alinear la oferta educativa con las necesidades empresariales.
- Articular oferta y demanda.
- Impulsar el desarrollo de iniciativas de Valor Compartido.
- Incidir en el desarrollo de política pública para el mejoramiento del entorno de los negocios.
- Formación y reproducción de elementos de identidad territorial o sentido de pertenencia.

## APLICACIÓN PRÁCTICA DEL CONCEPTO

La innovación es un aspecto clave para el desarrollo tecnológico y el avance de la sociedad. Es por esto por lo que las empresas buscan emplazamientos donde la investigación y el desarrollo se puedan desempeñar con los mejores resultados posibles. De ahí surgen los clústeres que existen en todo el mundo (en países desarrollados como en países en desarrollo)

### Tipologías de clústeres. Experiencias en el mundo y en Perú

#### Tipologías

Además de los diversos conceptos acerca de las aglomeraciones productivas locales, existen también en la literatura **tipologías para caracterizarlas**. Mytelka y Farinelli (2000), por ejemplo, proponen una distinción de clústeres en términos de su potencial de cambios dinámicos. Clasifican a los clústeres espontáneos en informales, organizados e innovativos, siendo los dos primeros los más comunes en países en desarrollo:

- a) Los clústeres informales o de subsistencia son encontrados frecuentemente en países en desarrollo y son aquellos caracterizados por la mayor abundancia de micro y pequeñas empresas, con bajo nivel tecnológico en relación a la frontera, débil capacitación gerencial, trabajadores con pocas habilidades y con pocas informaciones sobre mercados extranjeros. El mercado local de esas empresas es caracterizado por la baja barrera de entrada, baja coordinación y “*networking*” entre firmas, poco intercambio de informaciones, falta de confianza entre los agentes locales y débiles encadenamientos entre firmas, tanto para adelante como para atrás. Hay también una precariedad en términos de servicios críticos y estructura de soporte tales como bancos, servicios financieros y programas de entrenamiento de la fuerza de trabajo.
- b) Los clústeres organizados son formados predominantemente por pequeñas y medianas empresas, que se presentan un nivel de competencia ascendente. Tratándose de capacitación tecnológica se percibe que los mismos buscan actualizarse constantemente, a pesar de que la mayoría no permanece próximo a la frontera. Además, las firmas exhiben capacidad de realizar adaptaciones tecnológicas, diseñar nuevos productos y procesos, y traerlos rápidamente al mercado. Estas aglomeraciones cuentan con actividades colectivas bastantes sedimentadas, y organizaciones con objetivos de provisión de infraestructura y análisis de los problemas más comunes y sus posibles soluciones.
- c) Los clústeres innovativos son aquellos en que existe una elevada capacidad de creación e innovación, constante entrenamiento de la fuerza de trabajo y del cuerpo gerencial de alto nivel. Tiene un mayor contacto con el mercado internacional, “*linkages*” inter-firmas y mayor confianza y cooperación entre los actores. La innovación tecnológica es la principal vía de creación de nuevos productos, lo que garantiza también rápidas respuestas a las demandas del mercado y consecuentemente mayor dinamismo.

Orsatto (2002), por su lado, cita otros tres tipos representativos de clústeres:

- a) En primer lugar, existen los clústeres del tipo “Silicon Valley” (Saxenian, 1994), que sugiere la existencia de “sistemas industriales regionales” que involucran tres dimensiones: i) cultura e instituciones locales; ii) estructura industrial (vínculos entre clientes, proveedores y competidores; división del trabajo); y iii) organización corporativa (intra empresa). Diferentes combinaciones de esas tres dimensiones definen diferentes “sistemas industriales regionales”

Otra tipología descrita en la literatura se refiere a los clústeres “Verticales” y “Horizontales”.

- b) La intención por detrás de la sugerencia de clústeres “verticales” se relaciona al concepto de “interdependencia” tratado por Britto (2000). Se basa en la interacción existente entre una industria productora de bienes de consumo, con una industria productora de máquinas y equipamientos para aquella industria. En este tipo de clúster existe un espacio razonable para la interacción entre productor – usuario (incluyendo canales de distribución y clientes), que es un componente importante en la construcción de un sistema de innovación (Lundvall, 1992)
- c) Para los clústeres “horizontales”, la institución se apoya en otro aspecto de los clústeres, la concentración de diversas actividades relacionadas en un mismo municipio. Se relaciona a lo que Britto (2000) identifica como “similaridad” donde las empresas comparten recursos disponibles en una región (proveedores de componentes o productos complementario etc.) Un ejemplo de este tipo de clúster es el de la industria electrónica.

## Experiencias en el mundo y en Perú

Como se ha mencionado, existen clústeres en países desarrollados y en países en vías de desarrollo. A continuación, se presentan algunos de ellos.

**A nivel mundial** se pueden mencionar algunos clústeres:

- Industrias diversificadas de la región de Baden-Wurtemberg y Rhine-Westphalia en Alemania. En esta localidad la mayor parte industrial está basada en pequeñas firmas. Desde la década del 70 el gobierno local y regional viene desarrollando una serie de políticas favorables a la innovación tecnológica, con base en un modelo de modernización del estado, la economía y la ciencia, destacándose, en especial: el apoyo público para la educación y el entrenamiento de investigadores, por medio de Universidades, escuelas politécnicas y cursos técnicos integrados a las empresas y apertura de líneas de crédito buscando auxiliar a nuevos emprendedores.
- Industria Química, Metalurgia y Artículos de lujo en Antuérpia y Flandres en Bélgica. El clúster químico de Antuérpia, es una de las plataformas petroquímicas más grande del mundo. Además, se tiene al clúster de automóvil de Flandres, el clúster de material plástico, el clúster de siderurgia y metalurgia; el clúster de textil técnico y el clúster de diamante y artículos de lujo. Un segundo nivel está formado por actividades de infraestructura y servicios como electricidad, telecomunicaciones y

transporte; y el tercero con bancos y servicios de intermediación e inmobiliarias y aseguradoras.

- Residuos en Kalundborg- Dinamarca. Ciudad con una población de 20.000 habitantes. En él se realizan intercambios entre la industria de energía, refinería, vivero de peces, biotecnología, construcción de paneles y paredes.
- Sectores de Microelectrónica e Informática del “Silicon Valley” de California en Estados Unidos de América. Este clúster es responsable por un muy elevado volumen de exportaciones de este país. Es una región donde grandes empresas interactúan con empresas de pequeño y mediano porte, configurando un ejemplo paradigmático de un proceso que combina una fuerte base científica y tecnológica, localmente disponible, con un espacio emprendedor altamente competitivo.
- Clúster de Flores de Holanda. Este país, a través de sus industrias de flores organizadas en aglomerados, detentaba aproximadamente el 65% de las exportaciones mundiales de flores cortadas en la primera década del siglo XXI. Esa industria ha innovado en todos los niveles de la cadena de valor, creando tecnologías e insumos altamente especializados y de gran calidad. Otro factor determinante para el éxito de esa región se refiere a la logística, que posibilita la distribución de los productos altamente perecibles, a diversos países, con gran agilidad.
- Sector de informática de la ciudad de Bangalore en la India donde fue desarrollado el aglomerado de informática, que exporta en promedio US\$ 1,7 billones en software por año para diversas empresas del mundo. La estructura de ese aglomerado fue facilitada por el abundante capital humano que posee alta calificación técnica y bajo costo, provenientes de la Universidad local
- Ciudades de Bologna, Florencia, Ancona, Venezia y Módena en las regiones central y noroeste de Italia, que participan en los sectores de Calzado, Cerámica, Confecciones, Motocicletas, Máquinas Agrícolas, Autopiezas y Herramientas. Con características bien próximas a la idea de especialización flexible. Ese polo de desarrollo, constituido por una estructura industrial moderna, consiguió desempeñar un papel fundamental en un periodo altamente recesivo, en que las grandes empresas pasaron a contratar la producción y a dimitir funcionarios. La gran ventaja comparativa que ese tipo de organización industrial trajo, no solo para el desarrollo de la región, sino que para todo el conjunto de la economía Italiana en su momento, se debió a esa gran flexibilidad y a la mayor capacidad innovadora. Tal aglomeración en pequeñas unidades productivas propicias ventajas que se traducen en términos de economías de aglomeración.
- En la región de Choulet, en Francia, se inició algo muy semejante al modelo italiano, involucrando empresas familiares y pequeñas propiedades rurales en la búsqueda de nuevos mercados y competitividad.

Actualmente Silicon Valley, Boston, Paris, Moscú, Beijing, Tel Aviv y Bangalore se encuentran en el top 7 mundial de los mejores clústeres de innovación.

Algunos ejemplos de clústeres en Latinoamérica son: del calzado en las regiones de Novo Hamburgo (Brasil), Guadalajara y León (México); de textiles y vestuario en el Valle de Itajaí (Brasil) y en Moroleón (México); de cerámica en Santa Catarina (Brasil); y de productos agroindustriales y metalmecánicos en Rafaela ( Argentina)

**En Perú** se puede mencionar:

- El clúster agrícola alimenticio el cual incluye los productos alimenticios de la agricultura y toda la cadena de procesamiento y transformación hasta que los productos estén listos para su consumo final. Los sectores incluidos en este clúster son: parte de Agricultura, Alimentos, Azúcar, y Bebidas.
- El clúster agrícola-industrial que incluye la producción de materias primas agrícolas y su transformación en productos acabados. Los sectores incluidos en este complejo son: parte de Agricultura, Madera, Muebles, Papel, Imprentas, Cuero, Caucho y Calzado.
- El clúster de Textiles, Confecciones, el cual se distingue porque constituye un rubro importante y dinámico de exportación no-tradicional de la economía.
- El clúster pesquero que incluye las actividades de extracción de la anchoveta y otras especies y su procesamiento en harina y aceite de pescado y preparados de pescados. Se distingue este complejo por su importancia como un sector generador de divisas.
- El clúster minero-metalúrgico que incluye la extracción de minerales y concentrados y su procesamiento en refinerías y la manufactura de productos metálicos, maquinaria y equipo. Los sectores de la tabla insumo-producto incluidos en este complejo son: Minería, Metalurgia, Siderurgia, Productos Metálicos y Maquinarias.

Todo lo anteriormente descrito es una muestra clara de los clústeres pueden ser creados a diferente escala, en diferentes sectores, en distintos países y de diferentes formas.

## **La creación y el fortalecimiento de clústeres y su colaboración para el desarrollo territorial**

Los territorios se constituyen en relaciones e interacciones entre actores que van haciendo cada vez más específicos los recursos disponibles en los procesos de innovación y clusterización. Esta especificidad de la relación entre los agentes exige tener en cuenta que los sistemas de evaluación sobre los procesos de innovación no pueden medirse sólo mediante indicadores o parámetros cuantitativos, ya que requieren dar cuenta, igualmente, de los aspectos cualitativos que permiten constatar el avance desde los simples proyectos de redes de empresas o clústeres hacia la incorporación plena de la dimensión territorial en los mismos.

La reflexión acerca del alcance de los modelos de desarrollo de distritos o proyectos territoriales y clústeres debe servir para ver cómo avanzar a partir de los mismos hacia

estrategias de desarrollo territorial a fin de alcanzar con ello los mejores resultados desde el punto de vista de la competitividad de los proyectos de integración productiva. En este sentido, los principales elementos a considerar son los siguientes:

- Evolución de la división local del trabajo mediante la observación detenida de los mercados de trabajo locales.
- Conexión de esta división local del trabajo con la evolución del núcleo principal de las necesidades locales, esto es, la orientación de la oferta territorial de formación de recursos humanos hacia las necesidades locales.
- Evolución del proceso de aprendizaje local e integración de los conocimientos contextuales con los nuevos conocimientos codificados.
- Presencia de un número suficiente de operadores capaces de desempeñar el papel de intermediarios versátiles entre los diferentes especialistas del distrito, y creación de foros territoriales y entidades público-privadas de desarrollo económico territorial.
- Formación de una red de mercados locales.
- Formación y circulación de valores y conocimientos coherentes con las experiencias productivas competitivas (fomento de la cultura emprendedora local).
- Desarrollo de instituciones locales, formales e informales, para el fomento de la participación y asociacionismo de la población local.
- Formación y reproducción de elementos de identidad territorial o sentido de pertenencia.

## CONSIDERACIONES CLAVE

- La clusterización es un modelo que favorece la asociatividad de las empresas ya que les permite mejorar y ampliar su participación en el mercado, generar nuevos negocios, la comunicación entre ellas etc.
- En un clúster existen múltiples interacciones positivas entre las organizaciones y las empresas que lo conforman; esto es favorable para las empresas ya que mejoran la calidad de sus relaciones con sus clientes, proveedores etc.
- En los clústeres la actividad florece positivamente, y la competitividad de las empresas aumenta radicalmente
- El éxito de un clúster está estrechamente vinculado con el desarrollo, colaboración y eficiencia de sus integrantes
- La clusterización facilita que las empresas puedan lograr objetivos que de manera individual no van a poder lograr.
- Un clúster facilita el aumento de la especialización y productividad dada por la competencia existente en el mismo.
- Una cuestión fundamental es que un clúster puede facilitar la oferta educativa de la región o territorio donde está asentado.
- Los proyectos de integración productiva (clústeres, sistemas productivos locales de pequeñas empresas), la capacidad para innovar depende de la colaboración de numerosos actores territoriales que desempeñan diferentes funciones y poseen distintos niveles de competencia y conocimientos sobre el proceso productivo y el empleo local. Esta integración positiva contribuye de manera fundamental en el desarrollo del territorio.

## I. BIBLIOGRAFÍA

Albuquerque, F. (2006): Clústers, territorio y desarrollo empresarial: diferentes modelos de organización productiva

Altenburg, Tilman (2001): “La Promoción de los Clústers Industriales en América Latina: Experiencias y Estrategias.” Buenos Aires: Instituto Alemán de Desarrollo. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ).

Azevedo, M.C. (1990): “Pequenas e Médias Empresas no Atual Processo de Transformação Industrial em Nível Internacional”. São Paulo: Unicamp.

Braczyk, H. J.; Cooke, P. Hej; Denreich, M (eds) (1998): “Regional Innovation Systems. The Role of Governances in a Globalized World.” UCL, Press.

Britto, J. (2000): “Análise das Características Estruturas dos Clusters Industriais na Economia Brasileira”. Nota Técnica Nº 42/00. Relatório Final de Pesquisa. Diretoria de Políticas Setoriais. Brasília: IPEA.

Casarotto Filho, N. y Pires, L. H. (1998): “Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: Estratégias para a Conquista da Competitividade Global com Base na Experiência Italiana”. São Paulo: Atlas.

Cooke. E. P. y Morgan, K. (1998): “The Associational Economy: Firms, Regions and Innovation”. Oxford University Press.

Coulert, C. (1993): “Introdução: Novas Dinâmicas de Desenvolvimento e Sistemas Industriais Localizados”. (14). 1 pp. 9-25. Porto Alegre: FEE.

De Luca, F. J. (2001): “Modelo Cluster Eco-Industrial de Desenvolvimento Regional: O Pólo de Mineração do Carvão no Sul de Santa Catarina”.

Estévez, J. M. (2013). Clústers. Estrategias ganadoras y trabajo en equipo. Barcelona: Ediciones Urano S.A.

Galeano, J.A. (2010): La sustentabilidad competitiva de clústeres agroindustriales del Paraguay.

Gómez Minujin, G. (2005). Competitividad y complejos productivos: teoría y lecciones de política. Buenos Aires: Oficina de la CEPAL

Kantis, H., Federico, J. (2009). Nuevos polos de empresas intensivas en conocimiento en Argentina: elementos conceptuales y análisis de casos seleccionados. Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento.

Krieger, M. (2001). Sociología de las Organizaciones. Buenos Aires: Prentice Hall.

Lundvall, B.A. (1992): "User-Producer Relationships, National Systems of Innovation and Internationalization". En Lundvall, B.A. (ed.) National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning. pp. 45-67. London-New York: Pinter.

Mytelka, Lynn y Farinelly, Fulvia (2000): "Local Clusters, Innovation Systems and Sustained Competitiveness". In: Arranjos e Sistemas Produtivos Locis e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico. Instituto de Economia. Rio de Janeiro: UFRJ.

Navarro, M. (2002). "El Análisis y la Política de Clústers". Bilbao: ESTE- Universidad de DEUSTO.

OECD (1999): "Managing National Innovation Systems". Paris: OECD.

Orsatto, C. H. (2002): "A Formulação das Estratégias da Empresa em um Ambiente de Aglomeração Industrial".

Peneuder, K. (1997): "Selec Programs: Industry Clusters". Vienna: UNIDO.

Porter, M. E. (1999): "Competição Estratégias Competitivas Essências". Rio de Janeiro, Campus.

Roelandt, T.J.A., Den Hertog, P. (1998): "Cluster Analysis & Cluster Based Policy" in OECD-phase 1, OECD-Focus Group on Industrial Clusters, The Hague/Utrecht.

Saxenian, A. (1994): "Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128. Cambridge, Mass: Harvard University

Sölvel, Orjan (2009): "Clústers. Equilibrando Fuerzas Evolutivas y Constructivas". Segunda Edición. Traducida por el Consejo Nacional de Competitividad (CNC) de la República Dominicana.

Zaballa, J. I. (2011). Trabajo de tesis: Impacto de los Clúster del Sector TIC en las Economías Regionales Argentinas (2003-2009). Análisis de los aglomerados tecnológicos en la posconvertibilidad. Historia, logros y desafíos. Buenos Aires.

## GUIA TEMÁTICA N°02

### TIPOS DE PROYECTOS EN EL CICLO DE VIDA DE UN CLÚSTER

#### OBJETIVO

Conocer el ciclo de vida de un clúster y los proyectos que existen en cada fase del mismo.

#### CONCEPTOS CLAVE

##### Tipos de proyectos

Al iniciar este apartado en el cual se pretende recordar algunos conceptos claves que contribuyan a un mejor conocimiento y comprensión sobre los tipos de proyectos y algunos aspectos relevantes para su gestión en un clúster; es necesario tener en cuenta la realidad en la que los mismos se están desempeñando.

En primer lugar, recordar que el Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico e Innovación - ProInnovate del Ministerio de la Producción fue creado el 25 de marzo del 2021, mediante Decreto Supremo N° 009-2021-PRODUCE y sobre la base del Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad – Innóvate Perú.

ProInnovate administra y otorga fondos de cofinanciamiento para proyectos de innovación y emprendimiento a empresas de todos los sectores y niveles, emprendedores innovadores, entidades de soporte al emprendimiento, asociaciones de productores y gremios empresariales, entidades del sector público y entidades académicas.

Entre sus objetivos existe uno que dice “*Contribuir al crecimiento de la competitividad y productividad de las empresas y los sectores para el crecimiento de la economía, el bienestar social, la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible*”, este está directamente relacionado a la clusterización.

Para lograr este objetivo cuenta con el Programa de Apoyo a Clúster (PAC) que es un instrumento de política de desarrollo productivo orientado a fortalecer las interrelaciones entre empresas de una misma zona geográfica y/o cadena de valor, a fin de incrementar la productividad y competitividad de las empresas, especialmente las (Micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes, y contribuir al desarrollo sostenible de las regiones del Perú.

Este programa describe los tipos de **subproyectos (proyectos)** con que cuenta:

**Subproyectos estructurales:** Conllevan acciones con beneficios para todo el clúster y con baja apropiación para las empresas individuales, como centros tecnológicos o de diseño o la creación de imagen de marca colectiva, entre otros.

**Subproyectos abiertos:** Conllevan acciones disponibles para todas las empresas del clúster, cuyas ventajas se relacionan con la participación efectiva de las empresas, como certificaciones de calidad o programas de certificación, entre otros.

**Subproyectos cerrados:** Conllevan acciones con beneficios de alta apropiación para grupos determinados de empresas, como consorcios de exportación, la apropiación de tecnología, el montaje de una empresa distribuidora para un conjunto de empresas del clúster, entre otros. Este tipo de proyecto tienen las características de un proyecto de redes.

**Subproyectos inter-clústeres:** Conllevan acciones de relacionamiento entre dos o más clúster, bajo las premisas de atracción de inversiones, consolidación de negocios, integración vertical u horizontal, relacionamiento con el mercado nacional e internacional, desarrollo de procesos de internacionalización, entre otros.

**Subproyectos para el fortalecimiento de la institucionalidad del clúster:** Son aquellos que involucran acciones de mejoramiento de la coordinación y articulación entre las instituciones, conformación de estructuras de vinculación entre actores de apoyo al clúster, incremento de la capacidad de ejecución de acciones por parte de agencias de apoyo a los clústeres.

También es conveniente recordar el concepto de:

**Proyectos Starter:** Se trata de proyectos únicos en constante crecimiento cuya base está construida por la individualidad, el respeto y el compromiso de sus integrantes. En este tipo de proyectos, desde el punto de vista de los clústeres, se fomenta la creación o el fortalecimiento de cada empresas (muchas veces Pymes) de una zona geográfica determinada. Se supone (o se espera) que éstas debido a circunstancias históricas, como la disponibilidad de materias primas o de conocimientos específicos o necesidades específicas en determinado momento van decidir convertirse en un clúster.

## Ciclo de vida de un clúster

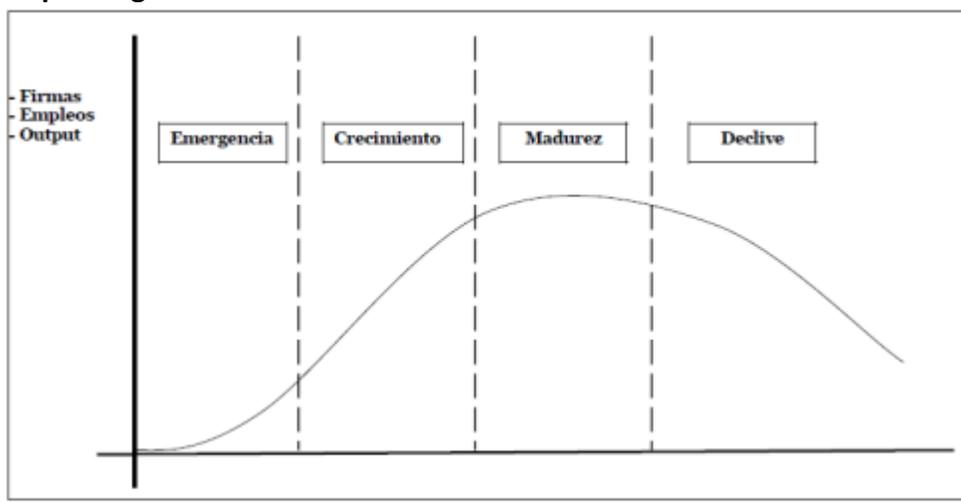
Los *clústeres* y los sistemas productivos locales crecen, se saturan y disminuyen sus ventajas competitivas, por lo que cambian y se transforman (Vázquez-Barquero, 2006).

En concreto, puede considerarse que, como sistema productivo diferenciado, atraviesan por un ciclo de vida, como analizan diversos autores.

Para el análisis del ciclo de vida de un clúster existen varios puntos de vista académicos, como de entes profesionales, estos siempre tratan de aportar una visión, lo más amplia posible, para facilitar una mejor comprensión sobre el tema.

De forma gráfica el ciclo de vida descrito para las aglomeraciones empresariales, ya sean *distritos industriales* o *clúster* se aproximan al descrito desde la rama del marketing para el producto, a modo de síntesis podemos comprobar que las aglomeraciones empresariales atraviesan cuatro etapas vitales como son: emergencia, crecimiento, madurez y declive, que son desarrolladas de forma gráfica, en el gráfico siguiente:

## Esquema gráfico del ciclo de vida de un clúster



*Fuente: Rangel (2018).*

Una breve explicación de cada fase del ciclo de vida de un clúster observada en el gráfico es:

**Fase de emergencia (incipiente):** En esta fase las primeras empresas dedicadas a un mismo producto o rama de actividad de una determinada zona geográfica se asientan en la misma. Ésta aglomeración de empresas puede ser causada por determinados recursos naturales o algún patrimonio del territorio o una empresa denominada “ancla” que ocurre cuando la aglomeración se produce “alrededor de las actividades o cadena de valor de la misma”. En esta fase el número de empresas que componen la aglomeración es muy bajo.

**Fase de crecimiento:** En esta fase se produce un rápido crecimiento de la cantidad de empresas, se genera mayor cantidad de puestos de trabajo, la venta de los productos del clúster aumenta a entre otros.

**Fase de madurez:** En esta fase la aglomeración llega a su punto máximo, existe una cantidad suficiente de empresas y organizaciones, el nivel de generación de empleos llega a su tope y se registran salidas de importantes volúmenes de productos destinado a mercados ampliados.

**Fase de declive:** Una vez pasada esta fase de madurez, ya sea por el auge de otras aglomeraciones o por que se agota la vida del producto o sector, el clúster comienza disminuir su potencial en este punto se observa que el volumen de ventas disminuye por lo tanto se debe disminuir la cantidad de empleados. Estos comienzan a descender de forma brusca, propiciándose el cierre de empresas o la deslocalización de estas hacia otras zonas geográficas.

## APLICACIÓN PRÁCTICA DEL CONCEPTO

Una vez comprendidos, en general, los conceptos revisados en el apartado anterior es conveniente tener claridad sobre la relación que existe entre los diferentes tipos de proyectos en cada etapa del ciclo de vida de un clúster.

### Los proyectos en el ciclo de vida de un clúster

Los factores que favorecen o dificultan el desarrollo de los clústeres no juegan de la misma manera a lo largo del tiempo, sino que los análisis de clústeres ponen de manifiesto que la evolución de los mismos atraviesa un ciclo de vida. En cada fase del ciclo de vida de un clúster, existen proyectos que contribuyen al fortalecimiento de esa fase y a pasar a la siguiente. De ahí la importancia de los proyectos en un clúster,

Para el análisis del ciclo de vida de un clúster existen varios puntos de vista, tanto académicos como de entes profesionales, por lo tanto se presenta un panorama general buscando la mejor comprensión posible sobre el mismo.

De acuerdo con esto, se puede encontrar (en la literatura) que las etapas del ciclo de vida de un clúster, varían algo en cuanto a la cantidad de etapas y en su denominación, más no significativamente en su esencia como tal.

### **Fases de desarrollo del clúster**

Es importante destacar que un clúster no permanecerá estático en una etapa de vida, sino que existen diversos hechos que harán que el mismo evolucione de una etapa a otra, que quede por momentos estancado o incluso que retroceda.

Todos estos acontecimientos pueden darse tanto por una evolución natural y espontánea, dadas ciertas características y propiedades del clúster en cuestión, como así también por inducción ante la implementación de acciones deliberadas y con una intencionalidad determinada, por ejemplo a través de proyectos.

Se debe recordar algunas condiciones alrededor del concepto clúster:

- Tenencia de un espacio sectorial y geográfico determinado y la consecuente concentración sectorial.
- Presencia de empresas de distintos tamaños alrededor de la explotación o uso de los recursos o patrimonios en torno a los cuales surge algún proceso productivo y/o comercial.
- Paulatina especialización productiva.
- Presencia de acción conjunta entre agentes y el aprendizaje que deviene de esa forma de trabajo.
- Competencia entre los agentes por ganar una mayor participación en el mercado.

Es preciso señalar que para poder llamar clúster a un aparato productivo se deben cumplir como mínimo estas características. De otro modo, se trataría de otro tipo de fenómeno que no calza en el concepto.

En este sentido, se puede mencionar los **proyectos starter** que desarrollan acciones que fomentan la creación o el fortalecimiento de cada empresas (muchas veces Pymes) de una zona geográfica determinada, en las cuales se mantiene la individualidad e identidad de cada una de ellas. Esto se puede considerar como una fase de “pre clúster” o preparación para formar parte de un clúster en el futuro.

Bajo estas condiciones iniciales, se presentan las distintas fases de formación de un clúster:

## Fase I: Clúster incipiente

Esta fase de formación del clúster hace referencia directa a la actividad económica que surge alrededor de un factor inicial (podría tratarse de economías que se desarrollan inicialmente sobre la base de la explotación de un recurso natural o el aprovechamiento de un patrimonio determinado).

En esta primera fase, la estructura de explotación de este recurso o patrimonio origina la conformación de aglomeraciones: el primer determinante en la formación de un clúster integro. Esta incipiente aglomeración articulada (no existe una aglomeración importante de unidades) conformada usualmente por pequeños productores o agentes económicos tiene una dinámica baja.

En otras palabras, esta fase de clúster posee las siguientes características principales:

- i. Escasez de relaciones productivas/comerciales sólidas entre los agentes de la zona.
- ii. Debilidad tecnológica (dependencia de tecnología foránea y forzada adecuación a ella).
- iii. Insuficiente demanda que permita un mínimo de escala de producción.
- iv. Desarrollo institucional incipiente que agrava la falta de financiamiento e inversión.

En esta fase, las acciones de los **proyectos estructurales**, orientados a todas las empresas del clúster (con una baja apropiación de parte de éstas) son importantes para ir generando la identidad del mismo

## Fase II: Clúster articulado

La siguiente fase viene dada por la existencia de una aglomeración productiva en torno a la explotación de un recurso o empresa ancla, alrededor de la cual se han generado mayores relaciones comerciales entre los agente partícipes, mostrando una mayor articulación con actividades económicas diferente que pueden servir de proveedores de mayor valor.

En esta fase, la mayor actividad comercial alrededor de la aglomeración inicial fomenta la organización vertical de la producción, entendiéndose esta última como la agregación de

valor a la actividad inicial desde diversos sectores, no necesariamente asociados al aparato que surge alrededor de la aglomeración inicial (Hanson, 1994).

Las principales características asociadas a esta fase son las siguientes:

- i. Articulación comercial entre los agentes.
- ii. Ausencia de mejora tecnológica, existencia solo de técnica.
- iii. Paulatina agregación de valor hasta la obtención de un producto final. La respuesta a la demanda hace que se generen estos eslabonamientos.
- iv. Desarrollo institucional y normativo básico.

En esta fase los denominados **proyectos abiertos** proporcionan acciones para todas las empresas del clúster y éstas participan efectivamente de las mismas.

### Fase III: Clúster interrelacionado

La tercera fase de un clúster es aquella asociada a una mayor articulación e interrelación entre los agentes partícipes. La principal característica es que la aglomeración inicial y el aumento de valor a través de una mayor articulación entre agentes permiten la generación de un espacio para canales de interrelación

Las principales características asociadas a esta fase son las siguientes:

- i. Fuertes relaciones productivas, comerciales y sociales entre los agentes partícipes al interior del clúster.
- ii. Dependencia tecnológica, mejoramiento de técnica.
- iii. Demanda más sofisticada que requiere un volumen determinado de producción, por lo cual, la presencia de canales activos de confianza y asociación facilitan la interacción con la oferta.
- iv. Desarrollo institucional y organizacional formativo, y regulador básico.

En esta fase, las acciones de los **proyectos cerrados (redes)** benefician a determinados grupos de empresas que forman parte del clúster y éstas debido a su conveniencia (de alguna naturaleza) tienen un elevado nivel de apropiación y participación en las acciones mencionadas

### Fase IV: Clúster autosuficiente

La cuarta fase del clúster hace referencia a la fuente dinámica presente en un espacio determinado como respuesta a una demanda sofisticada.

En esta fase, el clúster posee tal madurez – entendida como el funcionamiento eficiente del aparato productivo – que su éxito sería la consecuencia de la interacción constante en entre los distintos agentes (empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas).

Esta interacción habría llevado a una suerte de paradoja, la que podríamos llamar como “competencia cooperadora”<sup>1</sup>. El funcionamiento eficiente del clúster requerirá de la participación y colaboración de todos los agentes pero, a su vez, para poder ganar mercado, estos agentes tendrán que competir entre ellos por ofrecer un producto o servicio más adecuado a los nuevos parámetros de demanda (Sölvel, 2009).

Las principales características de esta fase son:

- i. La interacción entre las relaciones productivas y comerciales.
- ii. Innovación tecnológica sobre la base de las necesidades que el clúster debe satisfacer.
- iii. Producción sofisticada que satisface la demanda local, regional y/o nacional, pudiendo generar demandas para más firmas en mercados externos a través de posicionamiento comercial.
- iv. Desarrollo institucional y organizacional que fomenta y apoya las actividades asociadas del clúster.
- v. Coexistencia de la competencia y cooperación (lo que engloba una visión conjunta sobre los objetivos y necesidades del clúster) como motor de constante interrelación.
- vi. Atracción de nuevos agentes, lo que va aumentando su autosuficiencia.

En esta fase, los **proyectos inter-clústeres** son oportunos ya que desarrollan acciones que fomentan un elevado nivel de relacionamiento entre los agentes que forman parte de un clúster así como también con otro clúster para obtener mayores beneficios.

De la misma manera, esta fase también requiere que las agencias que dan apoyo al clúster desarrollen acciones que mejoren la coordinación y articulación de todos los actores que forman parte del clúster. Estas acciones son llevadas adelante en los denominados **proyectos para el fortalecimiento de la institucionalidad del clúster**.

Para simplificar y hacer más gráficas las fases del desarrollo de un clúster, a continuación se presenta un cuadro resumen de las principales características que posee cada fase:

---

<sup>1</sup> Competencia cooperadora es la dinámica al interior de un clúster maduro por la cual coexiste la cooperación entre empresarios para lograr un objetivo común; y paralelamente, se da la competencia entre ellos mismos para ganar una participación en el mercado.

## Caracterización de las fases de un clúster

Características de la fase	FASE I: CLUSTER INCIPIENTE	FASE II: CLUSTER ARTICULADO	FASE III: CLUSTER INTER RELACIONADO	FASE IV: CLUSTER AUTOSUFICIENTES
<b>Relaciones Productivas</b>	Escasa	Articulación comercial	Interacción de relaciones productivas	Plena interacción productiva
<b>Tecnología</b>	Ausencia de desarrollo tecnológico	Especialización productiva	Sofisticación técnica	Innovación y desarrollo tecnológico propio
<b>Demanda</b>	Débil	Básica	Media	Sofisticada
<b>Institucionalidad y normatividad</b>	Incipiente	Básica	Desarrollo institucional y aplicación normativa	Desarrollo pleno. Aplicación de normas reguladoras
<b>Productividad (*)</b>	-----	-----	-----	Alta productividad como resultado de la constante interacción entre agentes
<b>Competencia Cooperadora (*)</b>	-----	-----	-----	Aplicación de la competencia y la cooperación en paralelo
<b>Inserción de agentes (*)</b>	-----	-----	-----	Inserción de agentes de actividades paralelas, asociadas y complementarias.

Fuente: PROMpyme (2003)

**Observación importante:** Si luego de haber terminado de leer este material necesita precisar, reforzar o profundizar los conceptos sobre el ciclo de vida de un clúster o sus fases de desarrollo, entonces puede recurrir a los siguientes materiales:

- Ciclo de vida de los *clústeres*: hacia una conceptualización dinámica de la evolución de los *clústeres*  
<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/391/JOAN%20CRESP0.pdf>
- Análisis del ciclo de vida y las políticas de desarrollo de los clústeres de empresas  
[https://www.researchgate.net/publication/262553443\\_Analisis\\_del\\_ciclo\\_de\\_vida\\_y\\_las\\_politicas\\_de\\_desarrollo\\_de\\_los\\_clusters\\_de\\_empresas](https://www.researchgate.net/publication/262553443_Analisis_del_ciclo_de_vida_y_las_politicas_de_desarrollo_de_los_clusters_de_empresas)  
 Páginas 67 a 72

## CONSIDERACIONES CLAVE

- En cada fase del ciclo de vida de un clúster se implementan proyectos que contribuyen de manera fundamental en el fortalecimiento de una fase y el avance a la siguiente fase de manera más consolidada.
- Los diferentes tipos de proyectos desarrollan acciones de mejora o fortalecimiento en cada fase del ciclo de vida o fase de desarrollo del clúster.
- Los proyectos starter fortalecen empresas individuales y las preparan para formar parte de un aglomerado o clúster
- Los proyectos estructurales son desarrollados en la fase incipiente del clúster
- Los proyectos abiertos se implementan en la fase en la cual el clúster esta mejor articulado.
- Los proyectos cerrados o de redes, se orienta a un grupo de empresas del clúster cuando éstas están estrechamente interrelacionados.
- En la fase en la cual el clúster es autosuficiente, se implementan proyectos inter-clústeres aprovechando el elevado nivel de relacionamiento existente entre los diferentes participantes dentro de un clúster y con otro clúster.  
En esta fase también se implementan los proyectos para el fortalecimiento de la institucionalidad del clúster, en los cuales se busca que las agencias que dan apoyo al clúster desarrollen acciones que mejoren la coordinación y articulación de todos los actores que forman parte del clúster
- Un clúster es dinámico por lo cual una forma para analizarlo o saber su situación actual es a través de su ciclo de vida. Esto va facilitar determinar las acciones de mejora o fortalecimiento que son necesarias de realizar en el mismo.

## I. BIBLIOGRAFÍA

Annen, Kurt. (2003): "A Nova Estrategía Empresarial". São Paulo: Atlas. Capital, Inclusive Networks, and Economics Performance. En: Journal of Economic Behavior & Organization. Vol. 50

Brenes, Esteban et. Al. (2001): "Proyecto Andino de Competitividad: Clúster de Algodón y Camélidos". Lima: INCAE.

Cillóniz, Fernando (2003): "Desarrollo empresarial y Cadenas Productivas". Lima.

Galeano, J.A. (2010): La sustentabilidad competitiva de clústers agroindustriales del Paraguay.

Glaeser, Edward; Laibson, David; Scheinkman, José; Soutter, Cristine. (1999): "What is social capital? The Determinants of Trust and Trustworthiness". NBER working paper 7216.

Hanson, Gordon H. (1994): "Localization Economies, Vertical Organization and Trade". NBER Working Paper 4744.

Hanson, Gordon H. (2000): "Scale Economies and the Geographic Concentration of the Industry". NBER Working Paper 8013.

Menzel, M., y Fornahl, D. (2009): "Cluster life cycles- dimensions and rationales of cluster evolution", *Industrial and Corporate change*, 19 (1)

Navarro, M. (2002). "El Análisis y la Política de Clústeres". Bilbao: ESTE- Universidad de DEUSTO.

OECD (1999): "Managing National Innovation Systems". Paris: OECD.

Porter, M. E. (1998 b): "Clusters and the New Economics of Competition", Harvard Business Review, noviembre-diciembre,

Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico e Innovación – ProInnovate

En: <https://www.proinnovate.gob.pe>

PROMpyme (2003): "Estudio Sobre Clúster y Asociatividad". Documento de trabajo. Gobierno del Perú.

Rangel Preciado, J. F. (2018): *Los Sistemas Productivos Locales en Extremadura. Aportaciones a la Política de Desarrollo Industrial y Rural*, Universidad de Extremadura, Badajoz.

Rosenfeld, Stuart (1997): "Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development". European planning studies, vol 5, Nº 1.

Rosenfeld, Stuart (2001): “Advancing the Understanding of Clusters and their Opportunities for less Favored Regions, less Advantaged Populations, and Small and Mid-sized Enterprises”. Draft Background Paper

Sölvel, Orjan (2009): “clústeres. Equilibrando Fuerzas Evolutivas y Constructivas”. Segunda Edición. Traducida por el Consejo Nacional de Competitividad (CNC) de la República Dominicana

Vázquez-Barquero, A. (2006). Surgimiento y transformación de clúster y *milieus* en los procesos de desarrollo. *EURE Revista Latinoamericana de Estudios Urbanos Regionales*, Vol. 32, No. 95

## GUIA TEMÁTICA N°03

### CASOS DE CLÚSTERES: DESARROLLO Y CONSOLIDACIÓN DE CLÚSTERES

#### OBJETIVO

Conocer estudios de caso que permitan una aproximación a las realidades de clústeres en diferentes fases de su desarrollo y los proyectos que se implementan en las mismas.

#### CONCEPTOS CLAVE

Los casos sobre clústeres que se revisan en este material han sido tomados de la gran cantidad de materiales existentes sobre el tema en las diferentes fuentes de búsqueda de información.

La intención es que, a través de la revisión de estos casos de clústeres, el participante del curso conozca y comprenda mejor como se desarrollan las actividades en las diferentes fases de desarrollo de los mismos; no así hacer juicio de valor alguno sobre la gestión en el mismo.

Al iniciar este apartado es conveniente recordar algunos conceptos generales sobre los clústeres que serán revisados.

#### **Caso 1 - Clúster de Turismo**

Es posible definir el clúster turístico como la aglomeración de empresas que brindan servicios básicos (actividades características del turismo) para el disfrute de los recursos turísticos de un destino, las empresas relacionadas por efectos indirectos e inducidos, y las instituciones que integran la superestructura, conjunto que se interrelaciona para formar el producto turístico global que identifica un determinado territorio (Elias & Tuma, 2009 )

La finalidad del clúster turístico es la productividad en buenos términos del sector; el turista busca calidad de los productos y servicios ofrecidos, no sólo se trata de belleza o limpieza del atractivo turístico, sino que es un conjunto de elementos, donde la interdependencia de los actores de la cadena de valor (establecimientos de alojamiento, alimentos y bebidas, guías turísticos, centros comerciales, medios de transporte, terminales aéreas, seguridad, etc.) debe ser sólida, de manera que cada una de las empresas se beneficien de dicha interdependencia; caso contrario, sus desempeños se verán afectados sí sólo un cierto grupo hace bien las cosas y los otros no, dificultando asegurar las condiciones económicas generales para el beneficio del destino o el territorio.

#### **Caso 2 - Clúster Agroalimentario**

Gálvez (2010) define a los clústeres de base agrícola, como la concentración de productores, agroindustria e instituciones soporte que participan en el mismo subsector agrícola o agroindustrial para construir redes de valor y enfrentar desafíos comunes. Así

mismo, resalta que los gobiernos reconocen a los clústeres de base agrícola como herramientas valiosas para fomentar el crecimiento del sector agrícola en un territorio y la vinculación de este territorio a las cadenas de valor mundiales.

Reiteradamente, los clústeres se han señalado como factores de competitividad para la agricultura del siglo 21. Por ejemplo, Gibbon (2001) señaló que los clústeres o aglomeraciones agroindustriales permiten mejorar los procesos y productos y son un medio para que los países en desarrollo puedan insertarse en la globalización. En la misma dirección, el IICA (2003) planteó que las economías de aglomeración y consolidación de "clústeres productivos" determinan la competitividad y la forma en que los territorios pueden captar beneficios de la misma. Yelkikalan *et al.* (2012) afirmaron que los clústeres agrícolas son impulsores de la productividad en la industria alimentaria y esto, los reviste de un impacto global.

## APLICACIÓN PRÁCTICA DEL CONCEPTO

Una vez comprendidos, en general, los conceptos revisados en el apartado anterior se presentan los casos

### Caso 1 - Clúster turístico: caso Chascomús (Argentina)

#### Breve descripción

La localidad de Chascomús tiene una población de 30.670 habitantes. El municipio se encuentra en la cuenca del río Salado, y pertenece a una zona deprimida, con actividad preponderantemente ganadera y desarrollo industrial limitado. Está ubicada a 120 km. de la ciudad de Buenos Aires, unida por la autovía 2. También en este radio se encuentra la ciudad de La Plata, otro importante centro emisor.

La laguna de Chascomús es el principal recurso turístico de la localidad con una superficie de 3.012 has. El surgimiento de la ciudad se remonta a 1.779, año en que se instala el Fuerte San Juan Bautista, y comienza el poblamiento del hombre blanco. El conjunto arquitectónico que conforma el casco urbano es el



Fuente: Badenf, 2019

centro de actividad cultural, y junto a otros atractivos patrimoniales, revela un interesante potencial para la puesta en valor de nuevos recursos culturales (Amarilla, 2004).

La actividad turística comienza en Chascomús a partir de la visita de parientes y amigos que tenían su actividad en el campo y acudían al pueblo para abastecerse y también para pescar en la laguna. Como referencia se puede mencionar que en el año 2005 recibió alrededor de 520.000 visitantes. Según las encuestas realizadas ese mismo año, el 86% de la demanda accede a Chascomús en vehículo particular y proviene del conglomerado metropolitano (77%) (Varisco, sf.).

Si se agrega La Plata como centro emisor (18%), se observa que el 95% de la demanda turística proviene del entorno cercano a la ciudad, situación que explica el alto porcentaje de excursionismo, que asciende al 63%. Si bien la cercanía respecto de estos importantes centros emisores es una de las fortalezas principales del destino, desde el punto de vista económico, la estadía promedio de una jornada genera serias restricciones al impacto económico de la actividad en la ciudad (Varisco, sf.).

Chascomús cuenta con más de 1.500 plazas distribuidas entre hoteles, cabañas y estancias, y aproximadamente 11.000 plazas en el rubro camping. A esta oferta debe sumarse 793 viviendas destinadas a vacaciones o fin de semana, por lo que puede estimarse una oferta de 2.400 plazas adicionales (Varisco, sf.).

## Empresas e instituciones que forman parte del clúster

La cantidad de **empresas** vinculadas en forma directa con el turismo se estima en 114. Esto significa que, a pesar de ser un destino consolidado, desde el punto de vista económico se entiende que la aglomeración de empresas responde a un umbral mínimo, con baja diversificación al interior de cada rubro. Las empresas con actividad característica se distribuyen conforme al Cuadro 1.

<b>Cuadro 1: Chascomús</b>	
<b>Empresas de actividades características</b>	
<b>Rubros</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Alojamiento</b>	
Hoteles	13
Cabañas y Appart Hoteles	23
Estancias	9
Camping	12
<b>Gastronomía</b>	
Restaurantes	16
Pub/bares/confiterías/pizzerías	16
<b>Transporte</b>	
Ferrocarril	1
Micros larga distancia	5
Servicios de combis	1
<b>Empresas de turismo y Agencia de Viajes</b>	4
<b>Servicios culturales</b>	2
<b>Servicios deportivos y esparcimiento</b>	12
<b>Total de empresas</b>	<b>114</b>

A este conjunto de empresas corresponde agregar aproximadamente 60 empresas que se relacionan de manera indirecta con la actividad, integradas por comercios y servicios varios, y adheridas a la Asociación de Colaboración Empresaria (ACE). Con excepción del rubro transporte, todas las empresas son pymes y en su mayoría responden al tipo de organización familiar.

Con respecto a las **instituciones vinculadas al turismo**, se destaca la Secretaría de Turismo y Producción. Brinda el servicio de atención a turistas a través del centro de información, con el apoyo de folletería de buena calidad, y entre sus actividades se destaca la puesta en marcha de actividades recreativas. Dentro del sector público municipal, también la Secretaría de Cultura organiza actividades, pero en este caso más orientadas al residente. La Secretaría de Planificación y Desarrollo es la que ha impulsado el Plan Estratégico, y desde esta actividad se ha vinculado con el turismo.

En el **sector privado** se destaca la Asociación de Colaboración Empresaria (ACE) institución que se formó en el fin de promover la actividad turística y asesorar a los turistas. Cuenta con un centro propio de información y publica una guía de servicios donde figuran sus asociados. Nuclea aproximadamente 80 prestadores de servicios directos e indirectos, con una fuerte presencia del rubro cabañas. La relación con el sector público es buena y

ACE participa en algunos proyectos como el de cartelería y el proyecto de concientización turística.

La Cámara de Comercio, Industria, Producción y Servicios de Chascomús es la otra institución del sector privado que nuclea también a prestadores de servicios turísticos. Con 650 asociados, es una institución fuerte a la hora de representar los intereses del sector empresarial, aunque sus actividades no se vinculan de manera específica con el turismo.

La Estación Hidrobiológica pertenece al ámbito público provincial y tiene una fuerte presencia en la localidad. Fundada en 1943 es una institución dedicada al estudio del ecosistema lacunar y en especial a la piscicultura de pejerrey. Abierta al público, constituye un importante atractivo turístico por la posibilidad de realizar visitas guiadas por su personal y se estima que un promedio de 4.000 alumnos visita anualmente sus instalaciones.

A **nivel local** trabaja con el municipio y con el Instituto Tecnológico Chascomús (INTECH), pero tiene alcance nacional por su vinculación con la Universidad Nacional de la Plata (UNLP) y con otros municipios del país a quienes provee de huevos de pejerrey.

El INTECH, es un importante **referente del sistema de investigación e innovación tecnológica**. De jurisdicción nacional, está vinculado con el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) y con la Universidad Nacional de General San Martín (UNSAM). En el sector educativo, se observa la presencia de la Universidad Nacional de La Plata.

## Funcionamiento del clúster

El estudio minucioso realizado por la Lic. Cristina Varisco, del Centro de Investigaciones Turísticas de la Universidad Nacional de Mar del Plata, señala las condiciones en las que se encuentra el funcionamiento del clúster:

- El clúster turístico de Chascomús se conforma por un agrupamiento acotado de empresas pymes, con escasos eslabonamientos productivos. Esta situación se vincula con el producto tradicional que ofrece el destino, que, al ser de tipo recreativo, no genera el efecto multiplicador característico de la actividad turística.
- Los rubros empresariales de mayor presencia en el clúster son los camping y las cabañas, aunque estas últimas, por estar representadas con mayor fuerza en la Asociación de Colaboración Empresaria (ACE), tienen mayor participación en las decisiones y mayor poder respecto de la defensa de sus intereses.
- El sector privado tiene escasa participación en acciones globales y no se han detectado proyectos asociativos, ni entre el sector empresarial, ni entre éste y el sector público. Entre las instituciones, aparece también una relación de cooperación mínima.

- El sector público municipal tiene una apreciación favorable respecto del interés por la actividad, aunque se cuestiona su capacidad para concretar proyectos. Las demandas hacia el municipio se concentran en la necesidad de gestionar una mayor oferta de actividades recreativas y mejorar el entorno de la laguna con un mejor mantenimiento de los espacios públicos y equipamiento sanitario.
- La superestructura se completa con la fuerte presencia de instituciones tecnológicas, en especial la Estación Hidrobiológica, que genera actividades de interés para el turismo de corto plazo, como las visitas guiadas a la estación y de largo plazo como la protección del sistema lacunar y la recría de pejerrey.
- La transformación respecto del producto tradicional de turismo activo en la laguna y el nuevo producto de turismo de descanso en Chascomús genera una interesante posibilidad de crecimiento de la actividad y de transformación de la imagen de marca del destino. Esta situación requiere un trabajo conjunto para redefinir el producto global Chascomús, y también incorporar los recursos patrimoniales de elevado potencial turístico, así como una mirada más integral de la ciudad.
- El organismo municipal de turismo se ha transformado, ha pasado de un área de gestión compartida como la Secretaría de Turismo y Deportes a otra área compartida en la Secretaría de Turismo y Producción.
- Los atributos más valorados del destino son el entorno natural y la tranquilidad. El desafío que supone un proceso de crecimiento rápido es justamente mantener y mejorar estos atributos, incrementando en forma paralela la oferta turística.
- El clúster presenta una modalidad de desarrollo endógeno, con la radicación en la ciudad de las familias que invierten en emprendimientos turísticos. Si bien puede considerarse una sociedad tradicional, los nativos muestran un grado de apertura hacia los nuevos residentes que imprime a la localidad de un interesante dinamismo.
- Con respecto a la calidad de los servicios, aparece claramente la necesidad de reglamentar el rubro cabañas y mejorar los servicios hoteleros.
- Siendo un clúster poco articulado, pero con un marcado potencial de crecimiento, se detecta la necesidad de implementar proyectos asociativos que puedan generar los vínculos de base para un aprendizaje colectivo en esta dirección.

Las características mencionadas indican claramente que se trata de un **clúster turístico en fase incipiente** ya que Chascomús tiene un número acotado de empresas con una baja diversidad en los servicios y en los productos recreativos.

## Proyectos desarrollados en el clúster

Ante las condiciones descritas, lo indicado es el desarrollo de **Proyectos estructurales** orientados a esta fase del clúster, tales como:

## Promover los encadenamientos

Los proyectos para promover encadenamientos con los siguientes fines:

- 1- La integración del comercio al sector turístico, lo cual generalmente no es considerado como parte del sector.
- 2- El fomento de productos típicos, que distingan el destino turístico y motiven la compra como recuerdo del viaje. Esto también fomentará los microemprendimientos.
- 3- Analizar el tipo de insumos que demandan las empresas y que no se encuentran en la localidad. Promover la creación de empresas que aporten este elemento de la cadena por la simple vía del asesoramiento, sirve para evitar fugas del circuito económico.

## Promover la calidad

Mejorar la calidad de los servicios turísticos y del entorno es una de las innovaciones más valoradas por la demanda. Con respecto a los servicios, el trabajo sobre calidad requiere de gestión empresarial interna y también de acuerdos externos. La calidad ambiental del destino turístico requiere inversiones generalmente a cargo del sector público, pero también de una conciencia que valore el cuidado del entorno como elemento clave de competitividad y como parte de la calidad de vida del residente. En relación a ambos aspectos, son determinantes la capacitación y la disponibilidad de recursos económicos para financiar inversiones.

## Promover la integración

En un nivel general, se debe trabajar con la imagen de marca del destino contribuye a generar una integración transversal y también puede reforzar la construcción de una identidad fundada en aspectos culturales locales. En Chascomús, el mencionado período de crecimiento y transformación de su producto global genera la oportunidad de un trabajo respecto de la imagen y la marca local.

## Crear un sistema de información

Como en la mayoría de los destinos turísticos, existe en Chascomús un sistema de información turística destinado al visitante. A partir de esta función, puede generarse un sistema completo que además de información actualizada, precisa y veraz destinada al turista, concentre y difunda información destinada a los empresarios y a instituciones.

## Promover la capacitación

Esta línea de acción es clave por su efecto sinérgico respecto del fomento del clúster. La capacitación turística puede desarrollarse en cualquiera de los niveles educativos formales, a través de cursos y charlas o por medio de instrumentos de educación informal.

## Promover la asociatividad

La asociatividad puede fomentarse a través de proyectos concretos que involucren diversos actores. Siendo la capacidad asociativa una aptitud que se aprende, el trabajo sobre proyectos puntuales como acontecimientos programados, la puesta en valor de un recurso o una campaña de promoción, genera una experiencia que en la práctica siempre tiene dificultades pero hace posible el proceso de aprendizaje colectivo.

## Promover la institucionalidad

La institucionalidad puede ser vista como un conjunto de valores y normas que promueven la confianza y la participación. Se refiere también a las organizaciones que pueden ejercer el liderazgo necesario para implementar las acciones propuestas.

Fomentar la institucionalidad es la más compleja de las acciones propuestas y al mismo tiempo, el requisito más relevante para concretar las iniciativas del clúster y el liderazgo, entre otros.

## Caso 2 - Clúster Agroalimentario: Clúster del mango dominicano

### Breve descripción



### Clúster del Mango Dominicano

El clúster del mango fue creado en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana en el año 2004, con la cantidad de integrantes que tiene, puede ser un modelo del funcionamiento y evolución de este tipo de iniciativa.

Cuenta con una filosofía empresarial definida y ambiciosa, su **visión** es “Ser el líder exportador del Caribe y Centroamérica de mango de alta calidad para los mercados étnicos, orgánicos y gourmet de los Estados Unidos y de Europa” y su **misión** “Liderar la promoción y desarrollo de la Industria del Mango en la Republica Dominicana a través del uso de herramientas tecnológicas que garanticen aumentar la calidad, la producción y la productividad y minimizar los costos unitarios para mejorar la competitividad y la rentabilidad sostenible en el largo plazo, del mango dominicano a nivel mundial.

Los productos del clúster son mangos de diferentes variedades desarrollado tres nichos: (1) mango orgánico, (2) mangos criollos, y (3) étnicos y mangos gourmet.

El clúster tiene un grado de internacionalización elevada. Los países a los que exporta son: Unión Europea (España, Alemania, Inglaterra), Estados Unidos, Canadá, y Japón. Exporta anualmente más de US\$ 9 millones.

### Empresas e instituciones que forman parte del clúster

El clúster cuenta con 500 empresas y con instituciones colaboradoras tales como USAID, CNC, CEDAF, IDIAF, SEA, CONIAF, CEI-RD, JAD, IIBI, PUCMM y BID.

Beneficios que reciben los miembros o socios son:

1. El clúster es el enlace, recibe solicitud de nuevos clientes y tramita dicha información a todos los miembros del clúster.
2. Participar en ferias nacionales e internacionales.
3. Cursos de formación y capacitación.

4. Estar al día de las nuevas tecnologías, plagas, sistemas de calidad e innovación del área.
5. Orientaciones y guía a los productores (asesoría técnica)
6. Mejor calidad en la producción.
7. Mejores prácticas agrícolas para producir frutas de calidad
8. Canalizador de cliente internacional.
9. Gestiona la visita de especialistas internacionales que vienen a dar asesoría a los miembros.

## Funcionamiento del clúster

La situación competitiva sectorial tiene las siguientes características:

- Desarrollo de nichos específicos de mercado (mango orgánico, el étnico y el gourmet).
- Sede de la feria anual de mango (nueve años ininterrumpido)
- Cadena productiva completa forma parte del clúster.
- El sector esta cohesionado
- Desarrollo de la marca "Mango Banilejo" como fruta nacional (nombre registrado en secretaria de estado de industria y comercio).
- Industrializar el mango, ejemplo mango deshidratado, pulpa de mango, entre otras (en proceso).
- Producción en época diferente a las de otros países.

Las ventajas competitivas que tiene el clúster en los mercados internacionales son los siguientes:

- El mango orgánico (demanda en crecimiento)
- La demanda es mayor que la oferta.
- Variedades de mango que solo se producen en República Dominicana.
- Cosecha en época de menor oferta internacional

Algunas fortalezas del clúster son:

- Ubicación geográfica (centro del Caribe).
- Clima, apropiado para la producción
- Época de cosecha de mango, dado que el país inicia cuando termina en otros países.
- Las certificaciones internacionales que disfrutan algunos de los miembros del clúster: certificación GLOBAL GAP, ORGANICOS y ECOSER.
- Disponibilidad de mano de obra barata.
- Posicionamiento internacional de los productos orgánicos de la República Dominicana.
- La calidad, textura, sabor y color del Mango producido en suelo dominicano.

Algunas debilidades detectadas son:

- Altos costos de la energía eléctrica
- Elevado número de contenedores devueltos, por no cumplir los requerimientos de la FDA.
- Disminución en el país de profesionales del área de la agronomía.
- La carencia de cultura asociativa de los productores.
- Carencia de planta de tratamiento hidrotérmico (exigencia del gobierno americano)

La mejora del Impulso Emprendedor en el clúster se da de la siguiente manera:

- Organización del festival de mango en los hoteles para dar a conocer y probar el sabor del mango dominicano.
- La implementación de la feria del mango que tiene varios años celebrándose en la ciudad de Bani, mejor conocida como la capital del mango.
- El desarrollo de nuevos nichos de mercado.
- Incursionar en la conquista de nuevos mercados
- Participación en ferias internacionales
- Obtener información y compartirla
- Nuevas formas de consumir y de comercializar el producto (industrialización)
- La posibilidad de darle vida al mango banilejo como fruta nacional, con marca registrada.
- Dar a conocer las diferentes variedades, color, sabor, olor que existen de mango.

## Proyectos desarrollados en el clúster

El clúster de Mango Dominicano es un **clúster autosuficiente**, por las características que presenta, por lo cual son desarrollados en él **proyectos inter-clústeres** que desarrollan acciones que fomentan un elevado nivel de relacionamiento entre los agentes que forman parte de un clúster, así como también con otro clúster para obtener mayores beneficios.

De la misma manera, esta fase las agencias que dan apoyo al clúster desarrollen acciones que mejoran la coordinación y articulación de todos los actores que forman parte del clúster. Estas acciones son llevadas adelante en los denominados **proyectos para el fortalecimiento de la institucionalidad del clúster**.

Los miembros del clúster cooperan entre sí, se definen como aliados, por lo tanto, esta cooperación se realiza a través de proyectos en las áreas de:



<http://www.expomango.org.do/>

- Gestión de cursos de formación y capacitación técnico, profesional
- Asistencia y participación como expositor a ferias, tanto nacionales como internacionales
- Canalización de información con oportunidades de negocios recibida desde instituciones
- Cooperación en cuanto a la calidad de la gestión
- Búsqueda de nuevos mercados
- Creación de la identidad de una fruta nacional, (mango Banilejo)
- Desarrollo de estrategia de nichos en los que se pueda ser más competitivos
- Colaboración en proyectos para buscar maneras diferentes de procesar la fruta

## CONSIDERACIONES CLAVE

### Caso 1 - Clúster turístico: caso Chascomús (Argentina)

- La finalidad de un clúster turístico es la mejora de la productividad y la competitividad de todas las empresas que forman parte del mismo.
- Al identificar que el clúster turístico de Chascomús está en la fase incipiente, se debe reconocer que son necesarios los proyectos estructurales, acordes a la realidad actual encontrada.
- El caso indica que el clúster requiere de proyectos que contemplen temas como el desarrollo de un mejor encadenamiento entre las empresas y actores que forman parte de este. Esto requiere de una “mayor apertura” para incluir nuevos sectores y empresas. Este es un factor fundamental para el desarrollo de clúster.
- Esta fase requiere que se desarrollen proyectos que fortalezcan la calidad de los servicios y el sistema de información para presentar mejores opciones para el turista.
- Se requiere de una imagen de “trabajo en conjunto” entre las empresas del clúster, de ese modo se va a transmitir una mayor seguridad a clientes, proveedores y hasta a las mismas empresas que forman parte del mismo.
- El trabajo asociativo y articulado entre las empresas del clúster va a facilitar que en conjunto puedan alcanzar objetivos que no podrían lograr por sí solas.
- El nivel de confianza que existe entre las empresas (y demás actores) va a facilitar participación e involucramiento de estas en las actividades del clúster.

### Caso 2 - Clúster Agroalimentario: caso Clúster del Mango dominicano

- El clúster del mango dominicano cuenta con la participación de 500 empresas y un número importante de instituciones que la apoyan y participa con sus productos a un nivel importante en el mercado internacional.
- Debido a las características que presenta, es un clúster autosuficiente
- Tiene claro el recorrido que pretende en el largo plazo, debido a las declaraciones de la visión y la misión del clúster. Esto, con certeza, proporciona una mayor motivación para las empresas que forman parte de este.

Contar con la definición de una filosofía empresarial permite al clúster mayor claridad y una mejor orientación para el logro de sus objetivos, incluso en el largo plazo.

- El clúster tiene definidas claramente cuáles son sus fortalezas y sus debilidades. Esto facilita que los integrantes del clúster cuales son los factores sobre los cuales deben trabajar tanto para mantener las fortalezas y mejorar los aspectos en los cuales consideran que están débiles. La claridad sobre estos aspectos hace que las acciones de mejora que se realizan sean más precisas y oportunas.
- Los proyectos que se desarrollan en este clúster son del tipo inter-clústeres, a través de los cuales obtiene más beneficios y también los proyectos en los cuales las instituciones de apoyo y las agencias contribuyen activamente en la búsqueda del crecimiento, las relaciones y ampliación de mercado para el mismo.

## BIBLIOGRAFÍA

Calderón García, H., Fayos Gardó, T. y Altagracia Almazar, Maricela. La cooperación a través de clúster como medio para mejorar los resultados exportadores del sector agroalimentario en la República Dominicana. Un análisis a través del método del caso.

Elias, S., & Tuma, C. (2009). Turismo y teoría de clusters, las potencialidades de la localidad de monte hermoso. *Aportes y Transferencias de la Universidad Nacional de Mar del Plata*, 67-92.

Gálvez-Nogales, E. (2010). Agro-based clusters in developing countries: Staying competitive in a globalized economy. Occasional Papers No. 25. FAO-Agricultural Management, Marketing and Finance, Rome. 105 p.

Gibbon, P. 2001. Upgrading Primary Production: A Global Commodity Chain Approach. *World Development*. 29(2):345 - 363.

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA (IICA). 2003. Territorios rurales, competitividad y desarrollo. Serie Cuadernos Técnicos / IICA. No. 23.

Varisco, C., Un clúster turístico incipiente: caso Chascomús - Centro de Investigaciones Turísticas Universidad Nacional de Mar del Plata

Velkikalan, N., Söylemezoglu, E., Kiray A., Sönmez R., Ezilmez B. y Altun M. 2012. Clustering Approach as a Regional development tool. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 58:503 - 513.

## GUIA TEMÁTICA N°04

### CASOS DE CLÚSTERES: DESARROLLO Y CONSOLIDACIÓN DE CLÚSTERES

#### OBJETIVO

Conocer casuística que permita una aproximación a las realidades de clústeres en diferentes fases de su desarrollo y los proyectos que se implementan en las mismas.

#### CONCEPTOS CLAVE

Los casos sobre clústeres que se revisan en este material han sido tomados de la gran cantidad de materiales existentes sobre el tema en las diferentes fuentes de búsqueda de información.

La intención es que a través de la revisión de estos casos de clústeres, el participante del curso conozca y comprenda mejor como se desarrollan las actividades en las diferentes fases de desarrollo de los mismos; no así hacer juicio de valor alguno sobre la gestión en el mismo.

Al iniciar este apartado es conveniente recordar algunos conceptos generales sobre los clústeres que serán revisados.

#### **Caso 1 - Clúster de Lácteos**

El Clúster Lácteo es un conjunto de empresas interrelacionadas que trabajan en el mismo sector comercial e industrial, las cuales colaboran para obtener resultados que beneficien, sin distingos, a las empresas participantes en dicho proyecto.

Este proyecto tiene como objetivo principal llevar la competitividad de las empresas que conforman el clúster y así sobresalir en los mercados en los que se hace presencia con todos los productos elaborados.

Es necesario entender que existe un proceso de capacitación y tecnificación el cual deben asumir, para que el resultado final sea un producto de calidad, con precios asequibles y de esta manera, poder competir y entrar a la cadena de distribución en los mercados de grandes superficies para ganar espacios en el mercado nacional e internacional.

#### **Caso 2 - Clúster cultural**

Los clústeres culturales son áreas mayormente urbanas caracterizadas por la concentración territorial de personas, espacios e industrias dedicadas a actividades creativas y culturales de diverso tipo.

Las estrategias de clusterización cultural han desempeñado un papel relevante como instrumento de la revitalización urbana, dando lugar a la proliferación de clústeres culturales de diverso tipo.

La aglomeración de recursos en determinados espacios urbanos juega un papel clave para explicar los procesos de creatividad e innovación. Así, la concentración de trabajadores especializados, empresas y emprendimientos de un mismo rubro, favorece conexiones entre actores y organizaciones y el uso de servicios privados y públicos comunes, que resultan claves para explicar procesos de innovación (Musterd y Murie, 2010).

## APLICACIÓN PRÁCTICA DEL CONCEPTO

Una vez comprendidos, en general, los conceptos revisados en el apartado anterior se presentan los casos

### **Caso 1 - Clúster de lácteos: caso CLACBOY (Colombia)**

#### **Breve descripción**

El clúster de derivados lácteos en el Departamento de Boyacá, denominado CLACBOY está ubicado en el departamento mencionado en Colombia.

El altiplano boyacense siempre se ha caracterizado por tener razas de ganado especializadas en la producción de leche debido a su alta capacidad de adaptación a climas fríos. Además, por muchas décadas la cercanía del departamento a los grandes centros de consumo cuando las deficiencias en infraestructura vial impedían el transporte de leche entre regiones distantes generó una dinámica de producción que también estimuló la producción de derivados lácteos en la región. Este sistema de producción ha proporcionado por años cierto nivel de vida a los ganaderos, generación de empleos directos e indirectos y el cubrimiento de gran parte del consumo local de productos lácteos.

Las explotaciones de ganadería de leche especializada se concentran en su gran mayoría en el altiplano de Tunja, el valle de Sogamoso y el Valle del Alto Chicamocha. Esta región lechera es conocida como “el cordón lechero boyacense” o “la zona lechera central de Boyacá”. Esta zona central en donde se ubican estas concentraciones de ganado especializado también contiene los principales centros de consumo que son Tunja, Duitama y Sogamoso y en donde también está el cinturón industrial del departamento

El 25 de mayo del 2015 se conformó la junta directiva de este complejo productivo, cuyo propósito es la generación de valor agregado, fomento de autoconsumo a nivel departamental, crecimiento del mercado nacional, oportunidades exportadoras, entre otros beneficios para los empresarios que conforman el clúster.

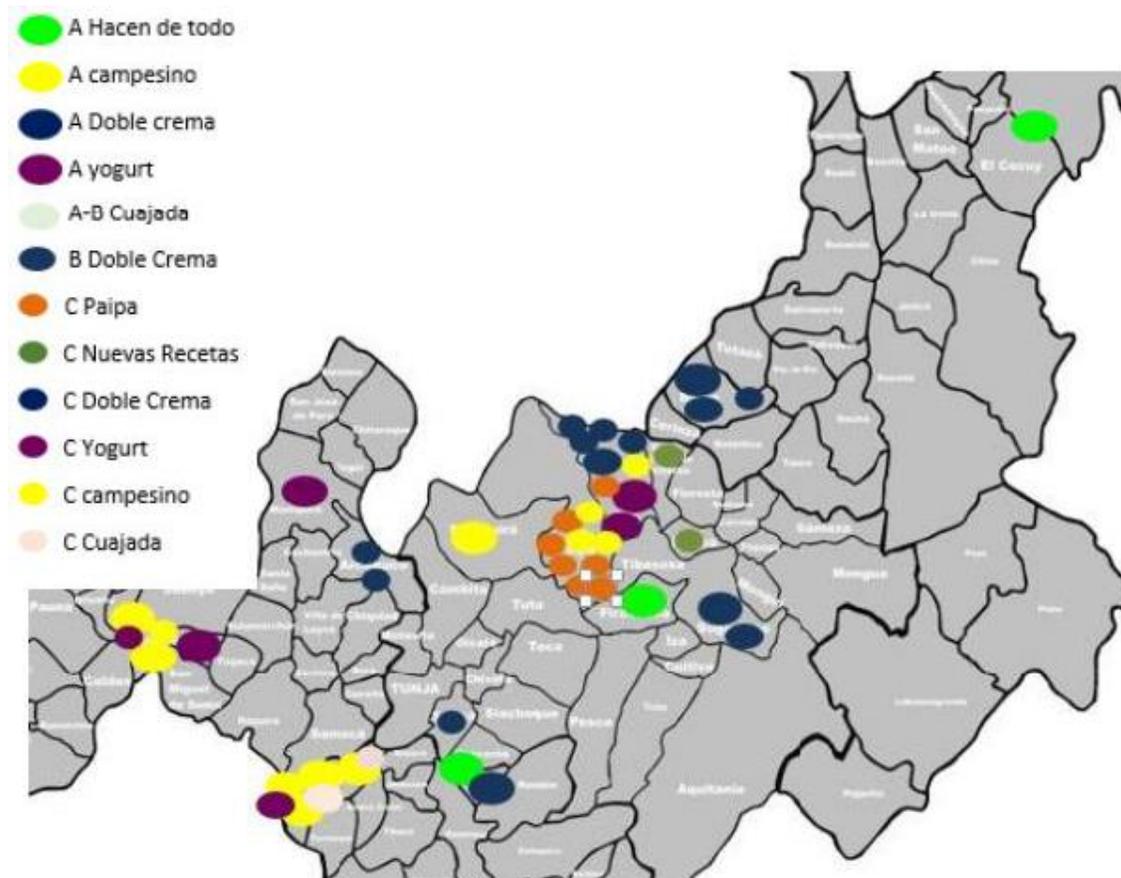
Desde ese mismo año, se han establecido esquemas de asociatividad y colaboración entre los centros de Acopio y procesamiento de leche que permitan la participación en programas de formación, participación en la formulación y desarrollo de proyectos que fortalezcan la productividad empresarial; y se consoliden relaciones de cooperación al momento de compartir recursos necesarios para el desarrollo de su actividad económica y demás actividades que puedan mejorar la competitividad del sector.

## Empresas e instituciones que forman parte del clúster

El clúster de derivados lácteos de Boyacá cuenta con un total de 54 empresas pertenecientes al código CIU 1440 “Elaboración de Productos Lácteos” encontrándose distribuidas en el territorio como lo muestra la Figura de abajo.

Se detalla allí la concentración de la mayoría de las empresas en las zonas ya descritas, además de producción de empresas en zonas colindantes a municipios de Ventaquemada, Paipa, Duitama, Belén y Chiquinquirá. Asimismo, las convenciones que se encuentran en la figura, muestran la especialización de dichas empresas en la producción de su razón económica. Es decir, las empresas en color verde “hacen de todo”, son las que se dedican a ofertar variedades de productos y derivados lácteos, en tanto, las empresas de “campesino”, son aquellas que están especializadas específicamente en ofrecer un alto porcentaje de quesos campesinos.

### Localización de empresas productoras de lacto derivados en el departamento de Boyacá



Fuente: Cluster Development, 2014

Uno de los actores que interviene dentro de esta red de empresas y entidades es la Gobernación de Boyacá (a través de su Secretaría de Desarrollo Empresarial) que aporta el conocimiento y dinamismo del personal que allí se ve involucrado.

El clúster de derivados lácteos de Boyacá cuenta con el acompañamiento de la Secretaria de Desarrollo Empresarial, la Cámara de Comercio de Duitama y con la asesoría de Clúster Development, organización especializada en Competitividad Regional.

En cuanto a universidades, cuenta con el apoyo de centros de educación superior, como son la UPTC- Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, la cual cuenta con oferta en el programa de Ingeniería de Alimentos, Química de alimentos, además cuenta con el apoyo del Grupo de Investigación del Trópico Alto: C3itas. Y, el CREPIB – Centro Regional para la Productividad y la Innovación de Boyacá.

Adicionalmente, existen agentes del sistema como distribuidores mayoristas, ferias, sector hogar, no hogar y HORECA, pertenecientes a los sectores de canales, retail y food service

Con el fin de poder realizar el proceso de identificación, mapeo y segmentación del clúster de los Derivados Lácteos, un equipo local identificó a los diferentes actores presentes en la Cadena del Sector Lácteo de la siguiente manera:

- **Eslabón de apoyo:** Alcaldías, Gobernación, Universidades, Centros de Investigación, Cámaras de Comercio, CREPIB, Asociaciones
- **Proveedores:** empresas que suministran insumos, maquinaria y empaques para los derivados lácteos
- **Transformadores:** las empresas que producen derivados lácteos
- **Comercializadores:** empresas y personas naturales que se encargan de intermediar la comercialización de los productos
- **Entes reguladores:** normas, leyes, resoluciones y decretos. Invima, ICA, Gobierno Departamental y local
- **Clientes:** consumidores, empresas, instituciones, tiendas especializadas, grandes superficies, supermercados regionales
- **Servicios de apoyo:** transporte, laboratorios y canales de distribución

## Funcionamiento del clúster

CLACBOY, como clúster de derivados lácteos de Boyacá, ofrece la integración entre proveedores, industriales, canales de distribución y clientes, con el acompañamiento de instituciones, la academia, consultoras, asociaciones y ferias, a fin de ofrecer una mejor experiencia al consumidor final, los mejores productos, mejores precios, mayor tiempo de respuesta, mayor rotación, entre otros factores para pasar de la fabricación artesanal (común del arraigo del boyacense por utilizar métodos ancestrales) y dar paso a una mayor capacidad de producción, por medio de la industrialización y el aprovechamiento de las nuevas tecnologías, sumado al hecho de apalancarse en el conocimiento de sus competidores, desarrollar nuevos productos en común acuerdo, permitirse realizar integraciones verticales y horizontales, a la vez que se fundamente y se soporta dicha

iniciativa desde los aportes que pueda hacer la academia en estos nuevos procesos y transiciones.

El clúster y la iniciativa del mismo están trabajando para que los mismos sean lideradas conjuntamente por empresas y gobiernos locales, y fomentar la participación de:

- Empresas privadas (pequeñas, medianas y grandes empresas);
- instituciones financieras, incluyendo bancos tradicionales, bancos comerciales, sociedades de capital, capital privado y ángeles inversionistas;
- Autoridades relacionadas con políticas de desarrollo industrial y económico, políticas regionales de apoyo a clústeres o políticas de ciencia y tecnología;
- Academia, incluidas universidades y colegios, instituciones de investigación, oficinas de transferencia de tecnología y parques tecnológicos;
- Promoción y Organizaciones cooperativas, representadas por organizaciones no gubernamentales (ONG), cámaras de comercio, redes oficiales, organizaciones de clústeres y agencias gubernamentales, cuyo objetivo es promover iniciativas de clústeres; y
- Canales de comunicación para promover las iniciativas o crear marcas que las representen

Un estudio realizado al entorno del clúster (Diamante de Porter) arrojó los siguientes resultados.

## Condiciones de los Factores

- Ausencia de expertos queseros que apoyen el mejoramiento del producto y su innovación
- Empresas con infraestructura poco desarrollada

## Estrategia, estructura y rivalidad

Competencia por precios

+ Empresas enfocadas en market pull en vez de product push

+Innovación de producto teniendo en cuenta las tendencias del mercado y necesidades del consumidor

## Industrias Conexas y de Apoyo

- Fabricantes de maquinaria no identificados en la región
- Escasez de centros tecnológicos y de innovación de producto

## Condiciones de la Demanda

- Demanda local relativamente poco sofisticada - Canal organizado aumenta su participación en el sector retail y el canal tradicional reduce su cuota de mercado
- El canal organizado adquiere mayor poder de negociación + Los criterios de compra cambian

- Los márgenes se reducen y se concentran en el canal

Aunque hay varios factores que aún deben ser mejorados según lo expone este último estudio (el caso en sí) CLACBOY tiene características de un clúster articulado (en crecimiento) principalmente por sus perspectivas de ingreso al mercado internacional con sus productos.

## Proyectos desarrollados en el clúster

En esta fase en la cual se encuentra el clúster CLACBOY, los denominados **proyectos abiertos** proporcionan acciones para todas las empresas del clúster y éstas participan efectivamente de las mismas

Por esta razón, los proyectos que se llevan a cabo en el clúster están orientados hacia las siguientes áreas:

Innovación productos y procesos: logística de suministro y mejoramiento de la calidad de los productos

- Conocimiento del mercado, el canal y el consumidor: conocer sus necesidades en cuanto a producto en el sector
- Desarrollo de negocio e internacionalización: planteamiento de modelos de negocio específicos para los distribuidores food service o fabricantes especializados
- Eficiencia operativa: logística de suministro y altos estándares de producción
- Mejora de proveedores: alta calidad en insumos como la leche
- Formación especializada: perfiles de formación preparados para atender este segmento específico de negocio
- Financiación: fondos de dinero que apoyen esta gestión

## Caso 2 - Clúster Cultural: caso Clúster cultural Buenos Aires (Argentina)

### Breve descripción

A inicios de los '90, y en el marco de la reestructuración económica mundial, Argentina pone en marcha un plan de ajuste estructural y de desregulación económica que facilita la llegada de inversiones extranjeras. Muchas de estas inversiones se orientaron a la modernización del sector industrial, a la ampliación y extensión de vías rápidas y autopistas, a la construcción de hotelería internacional y de sedes corporativas. Se podría afirmar entonces que en los '90 se produce un proceso de modernización selectiva que tiende a agudizar las desigualdades socioeconómicas y socio territoriales históricas.

Desde el punto de vista de su estructura urbana, la ciudad de Buenos Aires se ha ido expandiendo desde su núcleo central, sede de los edificios gubernamentales, administrativos y bancarios en dirección de sus principales ejes de circulación vehicular rápida y ferroviaria. Su trazado en damero ha permitido una expansión y densificación

compacta y relativamente homogénea tanto desde el punto de vista edilicio como social. Como algunas ciudades europeas,

Buenos Aires tiene diversas aglomeraciones comerciales, cuyos alineamientos se dan preferentemente sobre avenidas y calles principales, muchas de las cuales poseen especialización por rubros (telas, muebles, joyería, anticuarios, repuestos, indumentaria, cuero, entre otras). A estas se suman los subcentros barriales, que dan a la ciudad un atractivo dinamismo comercial y de paseos

Esta ciudad posee una base productiva caracterizada por un tejido productivo, compuesto mayoritariamente por Pequeñas y Medianas empresas (Pymes) con tendencias a aglomerarse territorialmente por especialización. Una de estas formaciones puede observarse en algunas áreas del barrio de Palermo y barrios adyacentes como Colegiales, Chacarita y Villa Crespo.

Precisamente en esta área de la especialización emergente, en particular desde fines de los noventa y con fuerte impulso a partir del año 2002, está ligada a diversas actividades que pueden agruparse dentro de las diversas definiciones de industrias culturales o economías creativas.

Desde el año 2002, estas aglomeraciones están teniendo un comportamiento expansivo en parte basado en un tipo de cambio favorable a un proceso de sustitución de importaciones y ventajosas condiciones de comercio internacional

## Empresas e instituciones que forman parte del clúster

A partir del año 2000, las *industrias culturales* fueron objeto de políticas activas y explícitas por parte del Gobierno Central de Buenos Aires (GCBA), que entre otros rubros, propició el fortalecimiento de los *clústeres creativos* que ya se estaban formando en el barrio de Palermo. Dentro de la Secretaría de Cultura, se crea la **Subsecretaría de Gestión e Industrias Culturales**. Esta área tiene entre sus objetivos, acompañar, promover y optimizar los procesos existentes vinculados a las actividades de diseño, moda, medios audiovisuales, editoriales, y otros que componen esta rama de actividad.

En el año 2002 se constituye un **Foro para la Defensa de las Industrias Culturales de Buenos Aires**, con el objeto de proponer políticas para la preservación y enriquecimiento del patrimonio cultural y la defensa de la creación y el trabajo de artistas, periodistas, técnicos y productores; así como el desarrollo y crecimiento de las empresas nacionales productoras de bienes culturales e informativos.

El **Observatorio de Industrias Culturales** del GCBA es una unidad de estudios conformado por un equipo interdisciplinario dedicado a la obtención, procesamiento y elaboración de información vinculada a las industrias culturales (IC) y la actividad cultural en general, para el conocimiento y el desarrollo del sector. Analiza la incidencia económica y social de las IC en la Ciudad, las demandas y consumos de los bienes y servicios culturales, las experiencias y potencialidad de las IC en los ámbitos locales e internacionales, y las problemáticas de cada sector. Los sectores considerados son: fonograma, cine, televisión, libros, publicaciones periódicas, video, radio, publicidad,

actividades de diseño y sectores relacionados a las IC (Turismo Cultural, Artesanías, Artes Escénicas, Artes visuales, etc.), Industrias Auxiliares (Máquinas e insumos para las IC) y las Industrias Conexas (NTIC; Informática y Telecomunicaciones).

El **Programa Cultura Exporta** perteneciente a la misma área del gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, tiene por objeto el desarrollo de una estrategia exportadora para las PyMES culturales de la Ciudad, hoy orientado específicamente a 3 sectores de las IC: editorial, industria discográfica y de diseño. Para ello se trabaja de manera conjunta con el Área de Comercio Exterior de la Subsecretaría de Producción del GCBA, la Cancillería y la Fundación Exportar, con organización de ferias y misiones comerciales y talleres de capacitación.

El **Programa de Fomento Metropolitano de la Cultura, las Artes y las Ciencias de la Ciudad de Buenos Aires**, es otro instrumento público destinado a contribuir económica y financieramente mediante el otorgamiento de subsidios para la concreción y sostenimiento de proyectos, programas o actividades vinculadas a: música, artes visuales, audiovisuales y otras disciplinas artísticas y científicas, manifestaciones culturales tradicionales y específicas de la jurisdicción local, conservación, recuperación y difusión de bienes patrimoniales culturales intangibles y tangibles, muebles e inmuebles, construcción, reparación, adecuación y equipamiento de infraestructura cultural y científica, y a la creación, mantenimiento y desarrollo de *industrias culturales*. En el marco de las acciones de gobierno, la Subsecretaría de Industrias Culturales concretó un emprendimiento muy importante, la Incubadora de Empresas en la que convergen la producción, la creatividad y el diseño.

El desarrollo más reciente de las actividades vinculadas al diseño y la moda, también pueden explicarse por el activo rol de la **Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo**, que desde fines de los años ochenta, ha ido incorporando nuevas carreras de grado especializadas en el diseño: Diseño Gráfico, Diseño Industrial, Diseño Textil y de Indumentaria, Diseño de Imagen y Sonido.

Tanto los profesores así como los primeros egresados de esta carreras, empezaron a formar parte del tejido socio productivo de este sector barrial.

## Funcionamiento del clúster

Las transformaciones económico – territoriales producidas en dos sectores de Palermo denominados Palermo Soho y Palermo Hollywood en la segunda mitad de los '90, expresadas en el dinamismo y aumento del número de locales especializados en la venta de objetos de diseño y decoración, moda e indumentaria y productoras de TV y cine, pueden explicarse en distintas circunstancias y factores. Desde una perspectiva sociocultural, responden a los cambios en las pautas de consumo y de valores culturales propios del fin de siglo y de una economía mundializada.

En este sentido, la búsqueda de novedad y experiencia de cambios por parte de las elites urbanas de alto nivel de consumo actúan como disparadores de estas transformaciones. Esta búsqueda, llega además a las necesidades de satisfacer su propio espacio residencial que ya no alcanza sólo con una buena vivienda. Así, el ambiente cultural y de esparcimiento, los equipamientos educativos y de salud existente, así como la búsqueda

de una oferta de bienes y servicios más sofisticados, configuran el escenario de atracción para estos grupos.

Pero estas transformaciones también se explican por factores locales. A inicios de los '90, un conjunto de acciones promovidas por arquitectos, artistas y desarrolladores inmobiliarios, que identificaron algunos sectores de Palermo como “áreas de oportunidad urbanística” impulsaron la compra, conservación y reciclaje de un conjunto de viviendas y edificios industriales de alto valor patrimonial para uso residencial. Estas operaciones, semejantes a los proyectos de reconversión y reciclaje desarrollados en el Soho de New York en los '80, dieron origen al cambio de denominación de este sector conocido hasta entonces como Palermo Viejo.

Estas transformaciones no fueron el resultado de una política de planificación urbana, sino de un conjunto de acciones privadas que dieron origen a acciones públicas, entre las más importantes las dos actualizaciones y cambios realizados al Código de Planeamiento de la ciudad (1990 y 2000). De esta manera, se generaron condiciones urbanísticas y económicas favorables para la promoción de distintos productos inmobiliarios (casas recicladas, *lofts*, *countries en altura*, entre otros) y para la transformación económico – territorial de algunas ramas del comercio y los servicios. También merece mencionarse, el protagonismo del bar “El Taller” y el Restaurant “La Placita” el primero, como lugar de encuentro y discusión de las ideas que impulsarían la renovación del barrio y el otro como cita obligada de los almuerzos y cenas de los vecinos del barrio. Ambos están ubicados en torno a la Plaza Cortázar, se constituyeron en un lugar de referencia y encuentro, que más tarde se incorporará a los circuitos turísticos y gastronómicos de la ciudad.

En cuanto al surgimiento del sector barrial denominado Palermo Hollywood, está vinculado a la localización de un conjunto de productoras de Cine y Televisión en el año 2000. Más tarde otras productoras, propiedad de conocidos actores o locutores locales, se localizaron en Palermo SOHO y en barrios adyacentes como Colegiales, Chacarita y Belgrano, atrayendo hacia este sector de la ciudad un conjunto de empresas y servicios vinculadas a esta actividad, generándose clústeres, cadenas productivas y cadenas de valor, en torno a las actividades de producción y posproducción de contenidos de TV.

También se generó en torno a ellas un circuito gastronómico con restaurantes, bares y pubs, donde muchos de los artistas locales pueden ser encontrados, generándose así un factor de atracción específico.

Palermo SOHO y Palermo Hollywood, conjuntamente, concentran alrededor de un 27% de las actividades vinculadas a contenidos de TV, respecto del total de la CBA. Si se consideran los barrios adyacentes (Belgrano, Colegiales, Chacarita y Villa Crespo, la concentración de la actividad llega al 50%, en términos de establecimientos.

**Palermo SOHO**, este sector, delimitado por las calles Scalabrini Ortiz, Juan B. Justo, Paraguay y Av. Córdoba, comprende alrededor de 95 hectáreas. La principal característica de este sector está vinculada a la localización de locales de venta de objetos de diseño, artesanías, indumentaria y accesorios, así como muebles y objetos para el hogar y diseño en artefactos de iluminación.

Además del impacto económico territorial, las transformaciones antes descritas, han generado procesos de valorización inmobiliaria selectivos, impulsando a muchos de los antiguos propietarios a vender sus casas a nuevos grupos sociales y etarios que deciden fijar allí su residencia, o bien, desarrollar actividades comerciales o de servicios. Esta transformación del tejido residencial preexistente no sólo induce procesos de *gentrification* sino también un cambio en la vida barrial.



**Palermo HOLLYWOOD**, es un sector, delimitado por la Av. Juan B. Justo, Av. Córdoba, Dorrego y Paraguay, comprende un área aproximada de 70 has. La localización del Canal América, entre otras productoras televisivas en el año 2000 comenzó a caracterizar este sector de Palermo.

Las cifras difundidas oficialmente dan cuenta del crecimiento y el peso económico que aporta este sector al producto interno bruto (PIB) de la ciudad de Buenos Aires.

Como síntesis, se podría afirmar que las transformaciones económico – territoriales de estos dos sectores del barrio de Palermo, muestran que ha habido un cambio en la distribución territorial de los locales de servicios y comerciales: los locales ya no se localizan sólo sobre avenidas o ejes comerciales tradicionales, sino que se distribuyen hacia el interior de ambos sectores. Esta distribución tiene un patrón de localización bastante homogéneo dando cuenta de la dinámica urbana del lugar. En cuanto a la rama de actividad, el sector servicios tiene la primacía con el rubro gastronómico, seguido por los rubros comerciales vinculadas al diseño y a moda que otorgan al barrio identidad y un atractivo particular tanto para los habitantes de la ciudad como para los visitantes extranjeros.



## Proyectos desarrollados en el clúster

Este clúster presenta las características de un **clúster interrelacionado** (3ª fase de desarrollo)

Dado que existen fuertes comerciales y sociales entre el sector público, el sector privado y las personas que habitan en el barrio Palermo, esto genera confianza y en consecuencia crecimiento de las actividades que se desarrollan en dicha zona. Además cuentan con normativas que surgen principalmente en el sector público.

Entonces las acciones, en esta fase, se implementan a través de los **proyectos cerrados o en redes**, los cuales benefician al grupo de empresas de varios sectores que forman parte del clúster y éstas debido a su conveniencia tienen un elevado nivel de apropiación y participación en las mismas.

## CONSIDERACIONES CLAVE

### Caso 1 - Clúster de lácteos: caso CLACBOY (Colombia)

- Cuando los actores del clúster se organizan, en favor de las acciones desarrolladas en él, permite fortalecer la confianza de los empresarios y con ello asumen retos de mayor envergadura
- Es importante, la existencia de un ente que sirva como agente económico de desarrollo e impulse el crecimiento de la región y la creación de los clústeres.
- Es fundamental el apoyo en la búsqueda de recursos de financiamiento y acompañamiento en cada una de las etapas del clúster.
- Es necesario contar con apoyo en el proceso de la conversión tecnológica para aumentar eficiencia en los diferentes procesos del clúster.
- El acompañamiento y formación debe realizarse desde el eslabón primario para hacer más eficiente el producto final.
- Es muy importante la fabricación de tecnología específica para el sector ya que disminuye los tiempos de producción y hace más eficientes los procesos
- La tecnificación de la mano de obra permite afinar costos y tener mayores volúmenes de producción
- Es importante tener una actitud de asociatividad para aumentar ventas en conjunto
- La participación de instituciones que forme o fortalezca a la mano de obra especializada en el sector lácteo es fundamental
- Mediante la especialización de los trabajadores y tecnificación de los procesos, se permite ampliar gama de productos ofertados

## Caso 2 - Clúster Cultural: caso Clúster cultural Buenos Aires (Argentina)

- Aunque el punto de partida de este tipo de clúster es similar a un clúster agroalimentario por ejemplo, su naturaleza es distinta ya que parte de determinadas actividades culturales de diferente índole en determinado territorio.
- Determinados “momentos económicos” favorables facilitan o hacen propicias las condiciones para potenciar determinados sectores, por ello es importante que los empresarios (principalmente) se mantengan informados sobre la marcha de los acontecimientos.
- La base principal de un clúster cultural son las Pequeñas y Medianas empresas.
- La existencia de políticas activas y explícitas por parte del Gobierno es fundamental, para la creación y el fortalecimiento de los *clústeres creativos*.
- La participación y la sinergia que se genera entre las empresas y las diferentes instituciones (programas específicos, observatorio, universidad) es fundamental para el desarrollo del clúster.

## BIBLIOGRAFÍA

Acosta Castellanos, D., Análisis al Clúster de derivados lácteos en el departamento de Boyacá – CLACBOY- y sus oportunidades en los mercados internacionales.

Cinti, T. (2008). Cultural Clusters and Districts: The State of the Art. En P. Cooke y L. Lazzaretti (Eds.), *Creative cities, cultural clusters and local economic development* (pp. 70-92). Edward Elgar Publishing.

Karlsson, C. (2010). Cluster, Networks and Creativity. *CESIS Electronic Working Paper Series*, (235), 1–34.

Mignaqui, Szajnberg, Ciccolella (2005), Clusters creativos en la ciudad de buenos aires: estudios de cine y television, moda y diseño en “Palermo hollywood” y “Palermo soho”

Musterd, S., y Murie, A. (2010). *Making Competitive Cities*. Oxford: Wiley-Blackwell