



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**NIVEL DE POSTGRADO**

**TEMA**

**LOS CLUSTERS COMO UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA.**  
**ANÁLISIS DE LA REALIDAD LOCAL Y ELABORACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA SU**  
**CONFORMACIÓN Y FOMENTO ENTRE LAS PYMES DE LA CIUDAD DE LOJA**

*TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE*  
*MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.*

**AUTORES**

Brigite Margoth Patiño Román  
Lenin Iván Naranjo Piedra

**DIRECTOR**

Mgs. Ing. Manuel Neptali Calderón Sánchez

**LOJA – ECUADOR**  
**2010**

# CERTIFICACIÓN

**Mgs. Ing.**

**Manuel Neptali Calderón Sanchez.**

**CATEDRÁTICO DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
DEL ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE LOJA.**

## **CERTIFICA:**

Que, los Señores Brigitte Margoth Patiño Román y Lenin Iván Naranjo Piedra, egresados de la Maestría en Administración de Empresas, desarrollaron el trabajo de investigación sobre el tema: **“Los Cluster como Estrategia Competitiva. Análisis de la realidad local y elaboración de una Metodología para su conformación y fomento entre las PYMES de la Ciudad de Loja”**; el mismo que ha sido orientado en todo su proceso y a su vez revisado detalladamente en su contenido, cumpliendo con las Normas Generales para la Graduación en la Universidad Nacional de Loja, por lo cual autorizo su presentación y dejo a consideración del tribunal de grado su estudio posterior.

Loja, 01 de junio de 2010

---

Mgs. Ing. Neptali Calderón Sanchez  
DIRECTOR DE TESIS

## **AUTORÍA**

Las ideas, criterios, análisis, resultados y conclusiones vertidas en el presente trabajo de investigación son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Brigite Margoth Patiño Román

Lenin Iván Naranjo Piedra

## **AGRADECIMIENTO**

Expresamos nuestro agradecimiento a las autoridades y cuerpo docente de la Universidad Nacional de Loja y en especial de la Maestría de Administración de Empresas, por sus sabías enseñanzas que fortalecieron nuestra formación profesional.

De manera especial dejamos constancia de nuestro agradecimiento al Ing. Neptali Calderón Sanchez por la tan acertada dirección en el presente trabajo de investigación; así como a los Directivos de las PYMES de la Ciudad de Loja por habernos proporcionado toda la información concerniente a nuestra investigación; y, en forma general a todos quienes colaboraron de una u otra forma.

**Los Autores**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación que representa un esfuerzo por superarme tanto en mi vida profesional como en la personal, se lo dedico:

A Dios por iluminarme y darme la fortaleza espiritual en los momentos difíciles.

A mi Madre, pilar fundamental en mi vida, digno ejemplo de trabajo y constancia.

A mis hermanos: César, Paúl y Rafael para que le sirva de ejemplo y motivación en su vida.

A la Universidad Nacional de Loja por permitirme ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.

A mis grandes amigas, amigos y compañeros de trabajo por darme aliento para continuar luchando y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis. Este triunfo lo comparto con ustedes.

**Brigite Margoth**

La vida nos enseña día a día el verdadero valor de los seres que están junto a nosotros, siempre de manera incondicional, dándonos su apoyo y brindándonos su mano para levantarnos cuando tropezamos en nuestro caminar; se alegran de nuestros triunfos y los sienten como suyos, de igual forma, se sienten tristes cuando las cosas no salen como deseamos. No importa si están junto a nosotros físicamente o nos acompañan con su presencia celestial, son la razón de nuestra existencia. Este trabajo va dedicado a mi Mamá, mi Esposa, mis Hermanos y a la memoria de mi Papá y Abuelita, por ustedes he logrado cumplir esta meta en mi vida.

Gracias infinitas por todo.

**Lenin Iván**

# RESUMEN

## **2. RESUMEN**

La presente investigación cuyo tema es “LOS CLUSTERS COMO UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA. ANÁLISIS DE LA REALIDAD LOCAL Y ELABORACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA SU CONFORMACIÓN Y FOMENTO ENTRE LAS PYMES DE LA CIUDAD DE LOJA”, fue realizado con el propósito de poner de manifiesto uno de los principios universitarios el cual es vincular al Alma Mater con la sociedad a través de la investigación, de ahí la importancia del tema abordado no solo porque el concepto de Cluster localmente no está difundido sino también porque el trabajo empresarial bajo la modalidad de agrupamiento genera mayores oportunidades de crecimiento para las empresas participantes. Además con la presentación y sustentación de la investigación se cumple con un parámetro evaluable, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas en la Universidad Nacional de Loja. Con esta investigación se busca estudiar el conocimiento y la aplicación del concepto de Clusters en las PYMES registradas en las Cámaras de Industrias y Pequeñas Industrias de Loja y en base a la realidad local, elaborar una Metodología para la conformación y fomento de Clusters en las PYMES de la ciudad de Loja.

Manteniendo el esquema de presentación normado por la Universidad, esta investigación inicia con una Introducción, en la que se indica la importancia del tema en la realidad local, los procesos a seguir para la conformación del



Cluster, el aporte de la propuesta a las PYMES de la ciudad de Loja; a más de una descripción breve de todo el contenido de la tesis.

Al tratarse de un trabajo científico, teórico – práctico, en el capítulo relacionado a la Metodología describimos los métodos, técnicas y procedimientos utilizados en el desarrollo de la investigación y elaboración y presentación de los resultados así como la Metodología propuesta. Los métodos que se utilizaron fueron el inductivo, deductivo, descriptivo, analítico, estadístico; y como técnicas nos soportamos en la entrevista y la revisión de literatura.

En la Revisión de Literatura se pone a consideración la fundamentación teórica de la investigación y todo el estudio del conocimiento relacionado al tema Clusters. Por otro lado tenemos los Resultados del estudio de la realidad local a través de la tabulación y análisis de encuestas, así como la presentación de las vocaciones asociativas del objeto investigado. Finalmente dentro de este mismo capítulo se presenta la propuesta de la Metodología para la promoción y fomento de Clusters.

Los resultados de todo el proceso investigativo son expuestos a través de las Conclusiones y Recomendaciones.

Finalmente se incluye la Bibliografía, Anexos e Índice correspondiente.

## **ABSTRACT**

This research theme is "THE CLUSTERS AS A COMPETITIVE STRATEGY. ANALYSIS OF LOCAL REALITY AND DEVELOPMENT OF A METHODOLOGY FOR CONFORMATION AND CAPACITY BETWEEN SMES OF THE CITY OF LOJA ", was conducted with the aim to highlight one of the main university which is linked to the Alma Mater with the society through research, hence the importance of the topic addressed not only because the local cluster concept is not widespread but also because the business work in the form of grouping generates more growth opportunities for participating companies. In addition to the presentation and support of research is met with a measurable parameter, prior to obtaining the title of Master of Business Administration at the Universidad Nacional de Loja. This research seeks to study the knowledge and application of the concept of clusters in SMEs registered in the Chambers of Industry and Small Industries of Loja and based on local realities, to develop a methodology for the establishment and promotion of SME Clusters the city of Loja.

Keeping the display scheme regulated by the University, this research begins with an introduction, which shows the importance of the topic in the local reality, the processes followed for the formation of the Cluster, the contribution of the proposal to SMEs the city of Loja, more than a brief description of the entire

contents of the thesis.

Being a scientific, theoretical - practical, in the chapter on methodology describes the methods, techniques and procedures used in the development of research and preparation and presentation of the results and the proposed methodology. The methods used were the inductive, deductive, descriptive, analytical, statistical, and as technical support us in the interview and review of literature.

In the Literature Review is set to consider the theoretical basis of research and study the whole issue of knowledge related to Clusters. On the other hand we have the results of the study of local realities through the tabulation and analysis of surveys and the submission of the investigated object associative vocations. Finally in this chapter presents the proposal of the Methodology for the promotion and encouragement of Clusters.

The results of the entire investigative process are exposed through the Conclusions and Recommendations.

Finally, it includes the Bibliography, Annexes and related indicators.

# INTRODUCCION

### **3. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad las empresas buscan de una u otra forma establecer relaciones con su entorno inmediato; muchas de las veces, la competitividad de estas empresas (especialmente de las micro, pequeñas y medianas) y de los sistemas económicos en que se insertan, dependen en gran medida de la capacidad de interrelación y de las características del entorno local. Bajo estas condiciones los Cluster juegan un papel importante ya que permiten crear un ambiente de negocios favorable para el desarrollo de la competitividad de las empresas vinculadas a dicho agrupamiento.

En términos generales, los Clusters se definen como una aglomeración territorial de empresas (grandes, medianas y pequeñas) estrechamente relacionadas entre sí, y en su mayoría nacen debido a una coincidencia territorial cuyo principal objetivo de existencia es la promoción de la competitividad grupal. Estos proyectos de integración productiva tienen como objetivo principal el promover y acompañar la competitividad empresarial a todo nivel (artesanos, micro, pequeños, medianos y grandes). Por lo tanto, la asociatividad tiene su fundamento en esquemas de cooperación entre empresas de todo tamaño, y entre éstas e instituciones tanto a nivel público como privado.

Si revisamos la historia, los Clusters adquieren importancia en el desarrollo industrial, principalmente cuando el concepto fue introducido por primera vez por el economista británico Alfred Marshall a fines del siglo XIX, aunque su consideración fue posteriormente dejada de lado. El concepto predominante en ese momento no era el de las economías externas, que constituyen la ventaja básica de los clusters, sino el de las economías de escala. La situación comenzó a cambiar en los años 1980 cuando los observadores externos detectaron en Italia el florecimiento de un sector de pequeñas y medianas empresas a través de estrategias competitivas pero cuyo desarrollo era a nivel grupal y no de forma individual. Este puede ser considerado uno de los primeros indicios de la aplicación de la clusterización como método de crear competencia. Posterior a esto, el análisis de los clusters y conglomerados productivos adquirió un impulso importante luego que Michael Porter publicará “Las Ventajas Competitivas de las Naciones” en 1990, donde enfatizaba la importancia que revestían los clusters para la competitividad industrial.

Hoy en día la situación ha cambiado considerablemente, a nivel mundial la tendencia de agrupamientos ha tomado más fuerza principalmente en los países desarrollados, y sobre todo sus alcances han sido mucho mayores a los que se consideraban en el pasado, muchos de los más grandes clusters internacionales ya no solo mantienen relaciones horizontales, sino también verticales, es así que en estos agrupamientos convergen proveedores, clientes,

empresas similares, gobierno y centros educativos inclusive.

Pese a todo este desarrollo a nivel internacional en Ecuador la realidad es otra, no existen políticas adecuadas para el fomento de clusters, los pocos clusters identificados se han originado ante externalidades económicas, principalmente las crisis que hemos vivido en los últimos años y la poca capacidad de competencia ante productos similares o sustitutos de nuestros vecinos, Colombia y Perú. Es fácil percatarnos que la mayoría de los Clusters nacionales son relativamente jóvenes y que su origen fue hasta cierto punto accidental. Como consecuencia de esto, su despegue responde a encadenamientos poco articulados, circunstancia que hace difícil que las unidades productivas trabajen con modelos productivos estables y eficientes. Este origen hasta cierto punto obligado, no ha permitido un desarrollo y visión a futuro de estos Clusters, ya que si las condiciones externas que los originaron desaparecen o se modifican, la consecuencia inmediata puede ser la disolución del agrupamiento.

Ante esta realidad, nuestro trabajo obedece a una investigación científica, con sustento teórico cuyos resultados finales se enfocan en el análisis de la realidad de las PYMES de la ciudad de Loja y la propuesta de la Metodológica para la conformación y fomento de clusters.

La investigación tuvo como objetivos: I) Estudiar el conocimiento y la aplicación del concepto de Clusters en las PYMES registradas en la Cámara de la Pequeña Industria de Loja; II) Elaborar una Metodología para la conformación y fomento de Clusters en las PYMES de la ciudad de Loja; III) Evaluar si los Directivos de las PYMES de la ciudad de Loja tienen conocimiento del concepto y beneficios de la formación de clusters y lo aplican o lo aplicarían en sus empresas; IV) Investigar y reunir información relacionada con los clusters, orientada a fortalecer el estudio del conocimiento acerca de este tópico; y, V) Describir y construir la fundamentación teórica que sustente la investigación y la Metodología propuesta. Objetivos que se lograron cumplir con el desarrollo investigativo, cuyos resultados nos permitieron fortalecer los conocimientos referenciales sobre el tema investigado, disponer de conceptos puntuales y detallados del término cluster y sobre todo plantear la metodología.

El estudio del concepto cluster en la realidad local se logró con la aplicación y posterior análisis de las encuestas. Se pudo establecer que el grado de conocimiento sobre cluster/agrupamientos es mínimo ya que la mayoría de empresarios cree que este término involucra directamente la competencia y que cluster es la concentración de empresas con similares estrategias de producción y ventas; que comparten una misma ubicación geográfica, así como la participación en el mercado. Estos resultados hacen menos atractivo la idea de promoción de agrupamientos sin embargo obliga a que la metodología se la



presente de forma más atractiva y didáctica a los empresarios interesados en este tipo de proyectos.

La realidad local es que el 47% estaría dispuesto a asociarse, justificando este porcentaje debido que cerca del 74% de encuestados han tenido en el pasado experiencias negativas al trabajar en grupos por lo que ya existe una idea preconcebida del posible fracaso del Cluster.

De lo observado, en las PYMES de Loja existe pesimismo frente al proceso de agrupamiento, sin embargo esto no se puede constituir en una limitante, por el contrario en la metodología propuesta se le da un peso considerable al proceso de promoción del Cluster y sobre todo a la ejecución de proyectos piloto exitosos.

De acuerdo a la realidad local investigada el factor confianza entre los involucrados del Cluster es primordial para el éxito de cualquier agrupamiento local. Además como un posible factor a nuestro favor es que las PYMES pertenecen a determinadas asociaciones como: Cámara de Comercio, Cámara de la Pequeña Industria, por lo que estos organismos de asociación de empresarios pueden colaborar en la promoción.

La propuesta de la Metodología para la promoción y fomento de Clusters se

fundamenta en cinco fases:

- Promoción y selección de empresas, cuyo objetivo principal es crear las condiciones que permitan el involucramiento y organización de los principales actores empresariales e institucionales en el proceso de análisis y desarrollo del cluster;
- Rompimiento del hielo, cuyo objetivo es romper paradigmas de trabajar solos y generar el compromiso y acción de los principales actores empresariales en el proceso de conformación, organización y definición de acciones grupales iniciales;
- Desarrollo de acciones piloto, cuyo objetivo es construir de forma colectiva una visión y una estrategia de desarrollo del cluster, alrededor de las cuales se establecerán los objetivos, metas y proyectos conjuntos a ser impulsados por los actores del grupo;
- Proyecto común, cuyo objetivo es ejecutar de forma grupal acciones exitosas, que permitan afianzar la confianza y el trabajo en equipo así como generar iniciativas propias de los empresarios que garanticen la continuidad del negocio grupal;
- Consolidación e independencia, cuyo objetivo es que las empresas aceptan la necesidad de una organización gerencial especializada para el cluster y la formalización del mismo.

Finalmente, podemos concluir que la Metodología que se plantea para la promoción y fomento de Clusters es aplicable a las PYMES de la ciudad de Loja, ya que la misma fue diseñada basándose en el estudio de los conceptos teóricos universales sobre el tema y del análisis de la realidad local obtenida gracias a la aplicación de las encuestas. Esta guía permite que los empresarios puedan ir paso a paso ejecutando los lineamientos necesarios para la conformación de clusters exitosos.

# REVISIÓN DE LITERATURA

## **4. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **4.1. RESEÑA HISTORICA**

#### **4.1.1. ANTECEDENTES**

Si revisamos la historia, la importancia que tienen los clusters en el desarrollo industrial, principalmente, fue señalada por primera vez por el economista británico Alfred Marshall a fines del siglo XIX, aunque su consideración fue posteriormente dejada de lado. El concepto predominante en ese momento no era el de las economías externas, que constituyen la ventaja básica de los clusters, sino el de las economías de escala. La situación comenzó a cambiar en los años 1980 cuando los observadores externos detectaron en Italia el florecimiento de un sector de pequeñas y medianas empresas a través de estrategias competitivas pero cuyo desarrollo era a nivel grupal y no de forma individual. Este puede ser considerado uno de los primeros indicios de la aplicación de la clusterización como método de crear competencia. Posterior a esto, el análisis de los clusters y conglomerados productivos adquirió un impulso importante luego que Michael Porter publicara “Las Ventajas Competitivas de las Naciones” en 1990, donde enfatizaba la importancia que revestían los clusters para la competitividad industrial.

#### **4.1.2. REALIDAD INTERNACIONAL Y REGIONAL**

Numerosas regiones del mundo han utilizado en los últimos años, la estrategia de agrupamiento. En este sentido es importante destacar el caso de los "Cuatro Motores para Europa", Lombardía, Baden-Wuerttemberg, Rhones-Alpers y Cataluña. En Estados Unidos el desarrollo de Silicon Valley de California. En América latina se destacan los desarrollos industriales de Monterrey en México, la nueva estrategia tecnológica de Costa Rica y los cluster del salmón, forestales y mineros en Chile. Pero no necesariamente los clusters deben conformarse a nivel macro o con empresas grandes, el efecto de agrupamiento puede ser más fácilmente percibido en cualquier aglomeración urbana, ya que la mayoría de los establecimientos comerciales del mismo tipo tenderán a agruparse de manera espontánea por categorías, por ejemplo las Zapaterías (o tiendas de telas), nunca están aislados de su competencia. En cambio, es mucho más común encontrar calles enteras de ellos, a pesar de que difícilmente hay una razón para que se agrupen en esa región específica.

Por otro lado, los gobiernos y las empresas a menudo tratan de utilizar el efecto clúster para promover un lugar particular como un lugar particularmente bueno para cierto tipo de negocios. Por ejemplo, la ciudad de Bangalore, en la India ha utilizado el efecto clúster con el fin de convencer a una serie de empresas de alta tecnología a instalar tiendas allí. Del mismo modo, la ciudad de Las Vegas se ha beneficiado a través del efecto clúster de la industria del juego.

A nivel mundial los cluster han tomado un gran protagonismo, sobre todo en países desarrollados, ya que el agrupamiento tiende a mejorar la competitividad del grupo de empresas y por ende mejorar sus resultados e incrementar el valor de estas. Como ejemplos de agrupamientos, tenemos:

- El Silicon Valley, en California en el ámbito de la tecnología informática (microelectrónica, tecnologías de la información y biotecnología)
- Motor City, en Detroit donde se concreta la fabricación de automóviles
- Hsinchu Science Park
- El Napa Valley, la región vinícola de California
- Bangalore, en la India, para la subcontratación de software
- Arabia Saudita, en el ámbito de la Energía en Dhahran Techno - Valley.
- Israel, en el ámbito de las compañías de telecomunicaciones inalámbricas en la región de Silicon Wadi
- París, en Francia, para la Alta Costura
- Antwerp, un centro de diamantes
- El grupo finlandés Marítimo
- EE.UU. en la producción de películas en Hollywood
- Fabricación de instrumentos quirúrgicos en Tuttlingen, Alemania.
- 22@Barcelona, distrito de la innovación de Barcelona (España) donde se concentra un elevado número de empresas de sectores emergentes

como son el TIC, Media, Tecnologías Médicas y Energía.

Durante los últimos 15 años América Latina ha dejado de lado la estrategia de desarrollo de la economía orientada hacia adentro, con un mercado interno fuertemente intervenido y un Estado protagónico, y ha asumido una estrategia de desarrollo orientada hacia los mercados externos, donde la asignación de recursos es determinada básicamente por el mercado y donde el agente principal del desarrollo es la empresa privada. Dicho cambio en la economía trajo consigo nuevas transformaciones en el contexto comercial, nacional y tecnológico internacional.

El nuevo escenario económico regional ha estado siendo condicionado por el proceso de integración MERCOSUR, el cual está teniendo una repercusión estructural en la conducta productiva de las empresas, en la definición de sus estrategias futuras de negocios y en las decisiones de inversión. De esta manera, ha comenzado a ser considerado como un amplio abanico de nuevas oportunidades comerciales y opciones productivas.

La situación actual podría describirse como de “rediseño de negocios”; es decir, de refundación o de re conceptualización de la actividad productiva y de las estrategias empresariales. Ante esta realidad los agrupamientos también han surgido de manera competitiva y más que nada se han ido consolidando como



generadores de desarrollo. Para citar algunos ejemplos:

- Forestal, Minero y del Salmón en Chile
- Corredor Industrial Monterrey, México
- Tecnológico y de Turismo, Costa Rica
- Automotriz Chihuahua y Saltillo, en el norte de México
- Turismo, Decameron en Punta Cana en República Dominicana y San Andrés en Colombia

#### **4.1.3. REALIDAD NACIONAL**

En Ecuador los agrupamientos han ido despuntado considerablemente durante los últimos años, la asociatividad para hacer negocios ha sido cada vez más vista como un reto relacionado con la competitividad si a esto se le suma la crisis mundial y el hecho que el mercado internacional es cada vez más exigente y competitivo; las empresas principalmente las pequeñas y medianas han visto en la asociación una alternativa para mejorar la calidad, disminuir sus costos, acceder a nueva tecnología, más inversión y por supuesto, innovaciones en procesos. Lamentablemente este fenómeno ha surgido de manera empírica influenciado por factores externos que hasta cierto punto ha obligado a asociarse a las empresas para ser competitivas, entonces, la permanencia en el tiempo de estos modelos de cluster tendrá relación directa

con la presencia e influencia de los factores externos que los originaron. Lo ideal debería ser que exista organismos de fomento de agrupamientos.

Uno de los ejemplos más claros de la tendencia de agrupamiento en nuestro país, esta en el austro; Cuenca ha sido pionera en este campo, para citar un ejemplo: más de 28 fabricantes grandes y medianos de muebles decidieron establecer sus propias estrategias para enfrentar el desafío de la apertura de mercados a través de la conformación de la Corporación Maderera del Austro (COMA). Se trata de una especie de fábricas integradoras donde predomina la especialización de los participantes, en una primera fase se analizaron los procesos productivos, las técnicas y el costo del producto. Para ello fue indispensable un diagnóstico de cada empresa, de esta forma se descubrieron las fortalezas y debilidades de cada participante para determinar sus capacidades dentro del proceso productivo, así se consiguió unificar los programas para obtener no solo mejores costos sino calidad. A la fecha COMA ha organizado cinco clusters en el área de acabados de la construcción para productos específicos, esto son: cocinas, puertas, pisos, mesones y pasamanos y escaleras.

Otro ejemplo es La Unión, cuya asociación tiene como soporte a Colineal, Bienestar y COMA. La primera ofrece toda la experiencia en comercialización, con más de 18 puntos de venta en el extranjero. La segunda contribuye con los

conocimientos en cuanto a calidad y el resto se convierte en proveedores de partes y piezas.

También, en el Austro, hay una asociatividad relacionada con la producción, faenamiento y comercialización de cobayos (cuyes), esta iniciativa es promovida por el CREA quién facilita parte de sus instalaciones de su granja experimental para que sea el Centro de Operaciones o Centro de Acopio de los criadores de cuyes de Azuay y Cañar entregan los animales y proceden a su faenamiento.

La iniciativa nació luego de un estudio de la demanda de este producto en el mercado austral, determinándose que el consumo mensual era de aproximadamente 8000 cuyes mientras que la producción local no era suficiente lo que derivada en comprar cuyes a Ibarra y Ambato. Las cifras iniciales fueron faenar 1000 cuyes al mes siendo la meta los 20.000 cuyes mensuales, además el mercado no solo es la región austral sino la exportación a los Estados Unidos. A este cluster se unió la Empresa Agroindustrial del Sur quién a más de participar en el faenamiento y posterior refrigeración de los cuyes realizó campañas de capacitación, mejoramiento de raza y mejoramiento de técnicas de crianza de cuyes.

Pero estos no son los únicos ejemplos, en la zona norte del país, una región netamente agrícola, se han desarrollado un cluster lácteo, siendo los

promotores y principales actores las empresas Industria Lechera Carchi (Ilcsa) e Industria Floralp, quienes junto a varias asociaciones de pequeños productores de la zona se agruparon desde el 2007 con el propósito de ampliar su producción y fortalecer la venta de sus productos a través de mejoras de la calidad de la leche. Este proyecto en particular contó con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (Usaid).

Otro ejemplo a citar es el caso del clúster de cuero en Otavalo donde a más de la producción se creó una tienda donde los ciudadanos pueden encontrar los productos de cuero (chaquetas, calzado, cinturones, carteras) elaborados por las 22 pequeñas empresas que integran la asociatividad. Este mismo caso es Qiwa una tienda del clúster de cuero en Cuenca, esta tienda es una franquicia, que reúne a varias empresas productoras de artículos de cuero, la empresa ancla para este proyecto fue Curtesa y la principal participante y promotora es la empresa Concuero, El proyecto no solo abarca la comercialización de los productos de las empresas miembro, sino instalar más tiendas en el país con la perspectiva de abrir también en Perú y Colombia y luego hacia otros mercados. Como otros ejemplos de agrupamientos nacionales, tenemos:

- Producción de queso y derivados lácteos, Salinas provincia de Bolívar.
- Producción textil, Pelileo provincia de Tungurahua.
- Producción de Cerámica y porcelanato, Cuenca provincia del Azuay.
- Producción de joyas y artículos en oro y plata, Chordeleg provincia del

Azuay.

- Producción textil y exposiciones, Atuntaqui provincia de Imbabura.
- Valle tecnológico UTPL, Loja provincia de Loja
- Producción de artículos de cuero, Guano provincia de Chimborazo.

## **4.2. REFERENTES TEORICOS**

### **4.2.1. CONCEPTOS**

Según la definición formulada por M. Porter los clusters son “las concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores especializados, proveedores de servicios, empresas en sectores próximos, e instituciones asociadas (como por ejemplo universidades, agencias gubernamentales, asociaciones empresariales, etc.) en ámbitos particulares que compiten pero que también cooperan”<sup>1</sup>.

Un clúster es un sistema al que pertenecen empresas y ramas industriales que establecen vínculos de interdependencia funcional para el desarrollo de sus procesos productivos y para la obtención de determinados productos o, dicho de otro modo, un cluster podría definirse como un conjunto o grupo de

---

<sup>1</sup> PORTER. Michael E., “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, Editorial Vergara. Buenos Aires 1991.

empresas pertenecientes a diversos sectores, ubicadas en una zona geográfica limitada, interrelacionadas mutuamente en los sentidos vertical, horizontal y colateral en torno a unos mercados, tecnologías y capitales productivos que constituyen núcleos dinámicos del sector industrial, formando un sistema interactivo en el que, con el apoyo decidido de la Administración, pueden mejorar su competitividad.

Estos dos conceptos dejan ver que el cluster es un sistema formado por empresas interconectadas, cuya principal característica es que su valor es mayor como un todo más que la suma del valor de cada parte que lo conforma, solo si se mantiene esta premisa se puede garantizar la asociación y la permanencia del agrupamiento. Todas las empresas que conforman el cluster tienen una estrategia común, que se vinculan con los sectores soporte y mantienen entre sí lazos de proveeduría y prestación de servicios, las cuales están organizadas en redes verticales y horizontales con el propósito de elevar sus niveles de productividad, competitividad y rentabilidad, por lo tanto toda nueva empresa que se quiera incorporar al cluster debe contribuir a mejorar la competitividad del grupo y ser capaces de autofinanciar su asociación.

Joseph Ramos de la CEPAL, va más allá y define el cluster como "una concentración sectorial y/o geográfica de empresas en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas, con importantes y acumulativas

economías externas, de aglomeración y especialización de productores, proveedores y mano de obra especializada, de servicios anexos específicos al sector con la posibilidad de acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva"<sup>2</sup>. En esta definición el tema de ubicación geográfica es prioritario pero existen algunos casos que no necesariamente el agrupamiento nace de una condición de igualdad geográfica, en algunos casos prima otros factores, incluyen por ejemplo, a proveedores de insumos críticos como componentes, maquinaria y servicios, y a proveedores de infraestructura especializada. Con frecuencia, también se extienden aguas abajo hasta canales y clientes y, lateralmente, hasta fabricantes de productos complementarios y empresas que operan en industrias relacionadas por sus habilidades, tecnologías e insumos comunes; así no estén en lugares geográficos cercanos.

Finalmente, muchos clusters incluyen organismos gubernamentales y otras instituciones como universidades, agencias encargadas de fijar normas, centros de estudio, proveedores de capacitación y asociaciones de comercio, que proveen entrenamiento, educación, información, investigación y apoyo técnico.

En síntesis los clusters son fábricas de competitividad, pues tienen tres

---

<sup>2</sup> RAMOS, Joseph, "Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales. Un Modelo Integrado y Replicable de Clusters Productivos", Biblioteca Virtual CEPAL, 2006

características:

- Al estar organizadas alrededor de clientes y usos finales, enfocan mejor las necesidades de los clientes que son el corazón de la ventaja competitiva
- Crean mercados más eficientes y menores costos transnacionales (ej: costos de búsqueda) para todos los jugadores del cluster y por ello dinamizan la productividad
- Son centros de innovación, simultáneamente por la extrema rivalidad que se da en algunas áreas y por la cooperación fluida que se da en otras.

Estas características se entienden como propias de los clusters con la particularidad de que hace énfasis en los aspectos culturales y sociales, que son factores determinantes en la confianza que debe existir entre los agentes del cluster para que se dé una cooperación intensa, sin la cual sólo existirían concentraciones geográficas de empresas sin mayores beneficios. Con confianza y colaboración entre los agentes económicos podrían desarrollarse en el conglomerado de empresas hechos como la división del trabajo y especialización entre las empresas con modalidades como la subcontratación, provisión de productos especializados, aumento de proveedores de materias primas y componentes, aumento de proveedores de maquinaria nueva o de



segunda, aumento de proveedores de partes, el surgimiento de agentes comerciales que venden en mercados distantes ya sean nacionales o externos, el aumento de productores especializados de servicios técnicos, financieros y contables, la formación de asociaciones para proveer servicios y representar a los miembros, surgimientos de medios para compartir información tales como boletines o pequeños periódicos, cofinanciación de institutos técnicos y de capacitación, organización de eventos como ferias, etc.

Las posibles relaciones internas que acaban de describirse constituyen alianzas estratégicas entre los actores del cluster que pueden ser de naturaleza formal o informal. Como consecuencia de estos desarrollos se aumenta la eficiencia de las empresas, pues a la eficiencia interna de cada empresa se suma la eficiencia colectiva del cluster. La eficiencia colectiva puede ser pasiva y activa. La pasiva es el resultado de las economías externas propias de la concentración geográfica y sectorial de las empresas y la activa de las alianzas estratégicas, formales e informales, producto de la voluntad manifiesta de los jugadores pertenecientes al cluster.

#### **4.2.2. IMPORTANCIA DE TRABAJAR ASOCIADOS**

La competitividad de las empresas (especialmente de las micro, pequeñas y medianas) y de los sistemas económicos en que se insertan, dependen en gran

medida, de su capacidad de interrelación y de las características del entorno local. La existencia de un cluster en un territorio específico permite un ambiente de negocios favorable para el desarrollo de la competitividad de las empresas vinculadas a dicho cluster.

### **4.2.3. TEORÍAS ACERCA DE LA FORMACIÓN DE CLUSTERS**

La evolución de un cluster se explicaría sobre la base de los nacimientos y las muertes de empresas que se verificarían en correspondencia de los cambios en las condiciones del entorno y de la competencia. Según Staber, la creación de nuevas empresas es la fuente primaria de generación de variedad interna y cambio, porque introduce nuevas formas de organización y nuevas rutinas que remplazan a las existentes. Entre los enfoques teóricos relacionados con el origen y desarrollo de clusters, tenemos:

- Teoría de la localización y de geografía económica
- La teoría de los encadenamientos hacia atrás y hacia delante
- La teoría de la interacción y los distritos industriales
- El modelo de Michael Porter
- Las referidas a los recursos naturales
- Las referidas al sustrato común

#### **a. TEORÍA DE LA LOCALIZACIÓN Y DE GEOGRAFÍA ECONÓMICA**

Esta teoría es la más difundida y trata de explicar por qué las actividades suelen concentrarse en ciertas áreas y no se distribuyen en forma aleatoria. Es conocido que este enfoque hace hincapié en el peso relativo del costo de transporte en el costo final, lo que explicaría por qué algunas actividades suelen ubicarse preferentemente cerca de los recursos naturales, otras se localizan cerca de los mercados que van a abastecer, en tanto que otras pueden establecerse en cualquier lugar. Menos conocido, pero de creciente importancia, es que este enfoque subraya, asimismo la dependencia de la materia prima y el producto procesado y también los subproductos, lo que hace más fácil coordinar todos los recursos de las empresas en una sola zona determinada.

#### **b. LA TEORÍA DE LOS ENCADENAMIENTOS HACIA ATRÁS Y HACIA DELANTE**

Esta teoría procura mostrar cómo y cuando la producción de un sector es suficiente para satisfacer el umbral mínimo o escala mínima para hacer atractiva la inversión en otro sector que éste abastece (encadenamiento hacia atrás) o procesa (hacia delante) debido a que toda actividad está eslabonada con otras. Estos encadenamientos adquieren significación cuando una

inversión atrae o hace rentable otra en la misma región. Los encadenamientos dependen tanto de factores de demanda (la demanda derivada de insumos y factores) como de su relación con factores tecnológicos y productivos (el tamaño óptimo de planta). Asimismo el desarrollo de los encadenamientos hacia delante depende en forma sustancial de la similitud tecnológica ya que no tendría sentido vincularse sin que exista un mejoramiento en el aprendizaje de los involucrados.

### **c. LA TEORÍA DE LA INTERACCIÓN**

La teoría de la interacción pretende explicar las condiciones más propicias para que haya aprendizaje basado en la interacción, lo que, según este enfoque, explicaría el éxito de los llamados distritos industriales. La interacción da lugar a juegos repetitivos que elevan la confianza y reducen, por ende, los costos de transacción y de coordinación. Asimismo, la interacción acelera la difusión del conocimiento y la innovación, lo que es un bien social internalizado por el conjunto de empresas en el cluster.

### **d. EL MODELO DE MICHAEL PORTER**

Este autor sostiene en su obra “la ventaja competitiva de las naciones”, que la diversidad e intensidad de las relaciones funcionales entre empresas explican la formación de un complejo productivo y su grado de madurez. Estas

relaciones se refieren a los cuatro puntos del diamante, es decir, de las relaciones de apoyo, con productores de insumos complementarios y con proveedores de insumos y factores especializados. Bajo este enfoque se destacan cuatro aspectos básicos en el clima de negocios que determinan las ventajas competitivas de las empresas. Al operar de forma simultánea en el tiempo y en el espacio, estos aspectos crean las condiciones para la formación y el desarrollo de los clusters en determinados lugares.

En detalle estos aspectos son:

- **Las condiciones de los factores.-** Los insumos de factores van desde los activos tangibles, tales como la infraestructura física, hasta la información, el sistema legal y los institutos de investigación de las universidades, a los cuales recurren todas las empresas que compiten. Para aumentar la productividad, los insumos de factores deben mejorar su eficiencia, su calidad y, en última instancia, su especialización en áreas particulares del cluster. Los factores especializados generalmente son los que hacen posibles los procesos de innovación.
- **Los esquemas de estrategia y rivalidad.-** El contexto para la estrategia y rivalidad de las empresas tiene que ver con las reglas, los incentivos y las normas que rigen el tipo y la intensidad de la rivalidad local. Las economías con baja productividad se caracterizan por tener poca

rivalidad local. En esas economías la mayor parte de la competencia, si es que siquiera está presente, proviene de las importaciones. Además, la rivalidad local, si es que ocurre, se sustenta en la imitación. Para pasar a una economía adelantada es necesario que se desarrolle una vigorosa rivalidad local, la cual debe desplazarse de los salarios bajos al costo total bajo, lo cual exige mejorar la eficiencia de manufactura y la prestación del servicio. Con el tiempo, ese tipo de rivalidad también debe evolucionar, partiendo de las estrategias de reducción de costo hacia estrategias de diferenciación de productos. La competencia debe desplazarse de la imitación a la innovación y de la inversión baja a la inversión elevada, no sólo en activos físicos sino también en intangibles (destrezas, tecnología).

- **Condiciones de la demanda.-** Las condiciones de la demanda en la sede de las empresas tienen mucho que ver con el hecho de que las empresas puedan y quieran pasarse de productos y servicios imitadores y de baja calidad, a una competencia basada en la diferenciación. Las economías de poca productividad se enfocan fuertemente en los mercados extranjeros. Para progresar, se deben desarrollar mercados locales más exigentes. La presencia o surgimiento de clientes nacionales sofisticados y exigentes presiona a las empresas para que mejoren y permite discernir sobre las necesidades existentes y futuras, lo cual es difícil de hacer en los mercados externos. La demanda local

también puede revelar segmentos del mercado donde las empresas se pueden diferenciar. En una economía mundial, la calidad de la demanda local importa mucho más que su tamaño.

- **Industrias afines y de apoyo.-** La ubicación dentro de un cluster puede brindar un acceso superior o de menor costo a insumos especializados, tales como componentes, maquinaria, servicios a empresas y personal, en comparación con la integración vertical, las alianzas formales con entidades externas o la “importación” de insumos de lugares distantes. El cluster puede ser un medio inherentemente más eficaz de reunir insumos, siempre que se disponga de proveedores locales competitivos. Si no se cuenta con ellos, puede que sea necesario abastecerse fuera del cluster, aunque éste no sea el resultado ideal. El acceso a insumos suministrados por integrantes del cluster puede implicar menores costos de transacciones que si se obtienen de fuentes distantes. Abastecerse dentro del cluster minimiza los costos de inventarios y elimina el costo y las demoras de la importación. Frena el comportamiento oportunista de los proveedores que cobran precios excesivos o no cumplen con los compromisos, debido al efecto adverso que tiene un mal desempeño en la reputación que se tenga entre los demás participantes del cluster.

#### **e. LAS REFERIDAS A LOS RECURSOS NATURALES**

Esta teoría explica el desarrollo económico de Canadá a partir de los impulsos

provenientes de la exportación de sus distintos recursos naturales – pescado, pieles, minería, madera, papel y trigo y a las inversiones en actividades relacionadas que ellos activan.

#### **f. LAS REFERIDAS AL SUSTRATO COMÚN**

Todas las hipótesis explicativas de formación de complejos productivos tienen en común la noción de que la competitividad de la empresa es potenciada por la competitividad del conjunto de empresas y actividades que conforman el complejo al cual pertenecen. En efecto, esa mayor competitividad deriva de importantes externalidades, economías de aglomeración, derrames tecnológicos e innovaciones que surgen de la intensa y repetida interacción de las empresas y actividades que integran el complejo. Estas empresas y actividades se refuerzan mutuamente; la información fluye casi sin estorbo, los costos de transacción son menores, las nuevas oportunidades se perciben más tempranamente y las innovaciones se difunden con rapidez a lo largo de la red. La fuerte competencia de precio, calidad y variedad da lugar a nuevos negocios, fortalece la rivalidad entre empresas y contribuye a mantener la diversidad.

#### **4.2.4. FACTORES QUE ORIGINAN AGRUPAMIENTOS**

Como es sabido la globalización ha traído cambios significativos en diferentes actividades y entre ellas la actividad productiva y de las estrategias



empresariales. En la actualidad la naturaleza cambiante en la competición entre empresas demandas nuevas formas de organización. Mientras las grandes empresas incorporan nuevos mecanismos de aprendizaje, mejoramiento continuo, reingeniería, alianzas estratégicas, fusiones y adquisiciones, las oportunidades a las PYMES se hacen más complejas. Por lo general las PYMES no tienen los recursos ni las capacidades para adoptar estrategias individuales, es aquí donde las estrategias de agrupación en redes empresariales, la asociatividad y la cooperación son fundamentales. Si sabemos que los criterios en los cuales fueron creadas estas empresas han sido modificado sustancialmente. Hoy las firmas necesitan reinsertarse en un nuevo escenario productivo, tecnológico, comercial y de negocios altamente volátil y cambiante, en esquemas de mercado ampliado e internacionalizados. Además las cadenas productivas más exitosas suelen estar concentradas regionalmente, la experiencia internacional ha demostrado que las economías locales que se desarrollan bajo el concepto de agrupamientos empresariales (clusters) han incrementado notablemente su competitividad en los mercados internacionales y la formación de un grupo de empresas atrae factores productivos en condiciones favorables de calidad y precio, lo que refuerza la competitividad del agrupamiento

#### **4.2.5. OBJETIVOS DE AGRUPARSE**

La principal característica de un cluster es que su valor sea mayor en conjunto antes que el valor sumado de cada una de las empresas que lo conforman, por lo tanto el agrupamiento debe perseguir los siguientes objetivos:

- Aprovechar las vocaciones productivas regionales, estableciendo una visión estratégica de mediano y largo plazos;
- Fortalecer las cadenas productivas para convertirlas en detonadoras del desarrollo regional;
- Elevar los niveles de competitividad de las empresas mediante su integración en las cadenas productivas;
- Lograr una visión compartida de todos los agentes económicos involucrados en el desarrollo de agrupamientos empresariales; y,
- Vincular e instrumentar mecanismos de apoyo (estímulos fiscales, crédito, capacitación, tecnología e infraestructura), que faciliten el desarrollo de agrupamientos empresariales.

#### **4.2.6. CARACTERÍSTICAS Y REQUISITOS**

- **IDIOSINCRASIA.-** La integración de los sectores envueltos es indispensable. Hay que romper paradigmas. En el Cluster la práctica de destruir la competencia queda completamente fuera de contexto. Es necesario moverse a una nueva cultura que implique entre otros aspectos el

Establecer alianzas estratégicas con empresas homólogas.

- **INDEPENDENCIA.-** En la estructura de Cluster cada empresa mantiene su independencia. Queda a opción de las partes el contemplar la posibilidad de unirse como socios en una nueva entidad empresarial para potencializar un producto en común.
- **ZONIFICACIÓN.-** Todas las ciudades necesitan regulaciones con respecto a la zonificación, así mismo lo requieren los Clusters. Para garantizar la operatividad del Cluster debe tomarse en consideración el seleccionar el lugar más propicio para la ubicación de la instalación y las regulaciones que la regirán.
- **SEGREGACIÓN.-** Para que un Cluster funcione exitosamente necesita estar segregado, o sea, un parque industrial que albergue un Cluster no debe de admitir otras entidades comerciales que no tengan que ver con el Cluster. La productividad podría verse afectada al mezclar en una misma instalación o parque empresas de sectores diferentes.
- **INVERSIÓN EXTRANJERA.-** Aunque no es imprescindible, la inversión extranjera en la forma de tecnología y equipos es importante por dos puntos de vista: Primero, el ingreso al país de tecnología avanzada, equipos e instalaciones necesarias para el desarrollo del Cluster; Segundo, la seguridad de que los productos y/o servicios sean exportados. Esto mediante contratación bilateral pudiendo incidir una tercera parte que realice la contratación y garantice los resultados.

#### **4.2.7. VENTAJAS Y BENEFICIOS**

El trabajar agrupados puede traer los siguientes beneficios:

- Logra una visión compartida de todos los agentes económicos involucrados
- Generan mayor derrama económica en la región o zona de influencia
- Prestigio de la región al elaborar el producto con mejor calidad
- Respuesta rápida a los cambios de la industria
- Fortalece las cadenas productivas
- Aprovecha las vocaciones productivas regionales, estableciendo una planeación estratégica de mediano y largo plazos
- Eleva los niveles de competitividad de las empresas mediante su integración en las cadenas productivas
- Generan economías de escala en las actividades en grupo
- Logra la especialización de las empresas en los productos, procesos y maquinaria relacionada a la actividad
- Mayor rapidez y capacidades para percibir las necesidades de los clientes así como nuevas posibilidades en tecnología, producción o comercialización
- Acceso rápido a los recursos (materiales y humanos) necesarios para llevar a cabo la innovación o experimentación a un coste inferior

(economías de Escala y de aprendizaje) Amplían la capacidad de percibir las oportunidades para la innovación

- Surgen más suministradores e instituciones que ayudan a la creación del conocimiento
- Potencia la experiencia dados los recursos locales disponibles
- Mejor información sobre las oportunidades en el interior del cluster
- Se reduce el riesgo percibido de entrada: menores barreras de entrada, mercado local significativo, relaciones establecidas o presencia de otras empresas que ya tuvieron éxito. Las oportunidades para nuevas empresas y nuevas líneas de negocios establecidos son más visibles.
- La comercialización de nuevos productos y el establecimiento de nuevas empresas es más fácil debido a las cualificaciones, suministradores y otros factores disponibles

#### **4.2.8. CLASIFICACIÓN**

Se puede considerar los siguientes factores para clasificar a los clusters:

- **En base a su enfoque:**
  - Enfoque de cluster basado en similitud, que parte del supuesto de que las actividades económicas se agrupan por la necesidad de tener condiciones similares, tales como (mercados laborales, proveedores

especializados, centros de investigación, etc.).

- Enfoque de cluster basado en interdependencias, supone que las actividades económicas se agrupan como resultado de su necesidad recíproca y de generar innovaciones.
- **En base al tipo de conocimiento:**
  - Clusters Techno - Son grupos orientadas a la alta tecnología, bien adaptados a la economía del conocimiento, y suelen tener como núcleo universidades de renombre y centros de investigación.
  - Clústers Basados en el know how- Estos grupos se basan en actividades más tradicionales que mantienen su ventaja en el know how a través de los años, y para algunos de ellos, a lo largo de los años.
- **En base a su concepto:**
  - Cluster regional: de industrias o empresas espacialmente concentradas.
  - Cluster sectorial: de sectores o grupos de sectores, concentración de empresas pertenecientes a ramas industriales similares.
  - Cluster de cadenas o redes de cadenas de valor en la producción.

#### **4.2.9. PARTICIPANTES**

Un proyecto de clusterización requiere de la acción coordinada de diversos participantes de los sectores públicos y privados, así como de otras organizaciones cuya actividad principal sea la integración productiva y

desarrollo de redes empresariales. Entre estos agentes destacan:

- Sector Empresarial
- Instituciones Educativas
- Asociaciones gremiales o cámaras empresariales
- Instituciones financieras y banca de desarrollo
- Fundaciones y organizaciones no gubernamentales
- Gobierno en sus tres niveles

En algunos casos un cluster puede ser creado por una empresa que hace las veces de promotor o canal de agrupamiento.

#### **4.2.10. FACTORES DE ÉXITO**

Para identificar los lugares más prometedores para los proyectos de clusters, es crucial no limitar la investigación y la observación fáctica a los datos de la estructura económica. El éxito de cualquier proyecto de clusters depende de la voluntad de los agentes locales de participar en él, de interactuar con operadores externos y de colaborar con otros agentes locales. Todo esfuerzo de identificación/observación fáctica debe por ello concentrarse en las estructuras de los agentes locales: de todas formas, una ubicación prometedora para la creación de un conglomerado será la que esté fuera de la zona de conveniencia de los agentes locales y donde ellos puedan considerar que la acción colectiva para la promoción de la competitividad y la innovación

productiva es plausible; en tal caso, el proyecto de cluster probablemente tendrá éxito. Por el contrario, un cluster que funciona bien sin mediar la acción colectiva no será receptivo a la sugerencia de creación de otros clusters.

Ante esto, para asegurar un correcto proceso de asociatividad debe tomar en cuenta lo siguientes factores:

**a. Factores relacionados con la persona o institución promotora:**

- Los individuos perteneciendo a un grupo satisfacen dos grandes necesidades: la primera es aprender de los demás, compartir ideas, sentimientos, a estos grupos cuyo fin es la superación individual se les denomina grupos de aprendizaje, la segunda es actuar con los demás, tomar decisiones en conjunto;
- Buscar en elementos relacionados con la formación de grupos y sobre liderazgo, ello le facilitará el proceso de articulación;
- La cámara gremial es un buen apoyo para la formación de grupos, ya que normalmente tienen una historia de trabajo con empresas .y buena capacidad de convocatoria. Es recomendable que la cámara vea la formación de esquemas asociativos como un servicio más a sus socios, a veces suele confundirse la formación del grupo asociativo con una etapa determinada en el proceso de ejecución;
- La imagen de la institución promotora en la localidad no debe estar



afectada por elementos que podrían perjudicar seriamente la credibilidad de la institución, tales como: orientación política, excesiva cercanía con intereses económicos específicos, comportamiento contrario a la ética, etc.;

- Debe estar compenetrada con el cluster y poseer contactos y relación fluida con las principales empresas e instituciones que operan en el entorno del cluster;
- Debe disponerse de personal capacitado, con experiencia en desarrollo de las pequeñas y medianas empresas y en la promoción de actividades asociativas;
- Un compromiso implícito para cumplir con los requerimientos administrativos y contables de los miembros del cluster y de ser el caso de las organizaciones financiadoras;
- El desarrollo del cluster debe estar al centro de las preocupaciones y de los intereses de la institución promotora;

**b. Factores relacionados con el contexto institucional, características del sector y empresas vinculadas:**

- Que exista una concentración geográfica mínima de empresas del mismo sector. Una estructura adecuada de un cluster puede ser la presencia significativa de empresas pequeñas y medianas, esto ayuda al proceso de desarrollo de cada empresa miembro;
- Que exista una problemática común entre las empresas, que puede ser

atacada mediante actividad asociativa;

- Que haya liderazgo empresarial: Es decir que haya un grupo de empresas que esté comprometido con el proyecto, participe en su diseño y contribuya a su puesta en marcha;
- Que el sector sea económicamente viable, es decir que se pueda descartar la presencia de factores que obstaculizan su desarrollo competitivo y que, en el contexto del proyecto, resulten infranqueables, tales como: existencias de barreras legales, falta de infraestructuras esenciales, etc.;
- Que un análisis de las condiciones de competitividad en que opera el sector demuestre (aunque sea de manera preliminar) que las empresas del sector tienen posibilidad de competir;
- Que exista una base de confianza mínima entre empresas que les permita, desde el comienzo del proyecto, dialogar de forma constructiva, intercambiar información, definir áreas de interés común, etc.;
- Que existan capacidades mínimas tanto a nivel de empresas como de instituciones. Es importante considerar que los proyectos de articulación son generadores de demandas de apoyo en los distintos ámbitos del quehacer empresarial (en particular: asistencia técnica, exportaciones, crédito, capacitación e innovación). Los proyectos de articulación no pueden hacerse cargo eficientemente de todos estos aspectos, por lo

tanto, su resultado final depende también de la eficiencia del sistema de fomento que opera en el país;

#### **4.2.11. FACTORES DE RIESGO**

En los clusters, pasar a la cooperación luego de haber carecido de ella es difícil, especialmente cuando quienes no participan en los clusters se benefician de los esfuerzos cooperativos de otros en una variante del problema del “beneficiario gratuito”.

Los intentos aislados de cooperación por parte de agentes individuales tendrán para otros agentes visos de comportamiento oportunista, frustrando así esta iniciativa pionera de cooperación y reforzando la tendencia no cooperativa.

Cuando las empresas fabrican productos similares, su actitud cotidiana tiende al oportunismo debido a su vivo interés por vender. Las empresas compiten por los mismos clientes, por lo que cada una de ellas tenderá a vender más barato que la otra, lo que por supuesto representa un estímulo para la innovación y la mayor eficiencia a costos menores. Para identificar los obstáculos más comunes, es útil analizar cada una de las principales áreas de cooperación potencial.

Los factores de riesgo significativos son:

- a. **Obstáculos a la cooperación entre empresas:** Con respecto a la interconexión y cooperación formales, ya sea en asociación o bajo otra forma de operación cooperativa, toda decisión debe basarse en una evaluación de los beneficios por una parte, y en los costos y riesgos por la otra. Los beneficios a menudo serán a largo plazo e hipotéticos, mientras que los costos y riesgos son evidentes e inmediatos. Para una empresa, el riesgo más evidente es la pérdida de sus secretos comerciales, como la tecnología o el conocimiento de mercados y clientes. Estos riesgos constituyen un motivo importante para que las empresas no participen en operaciones cooperativas con sus competidores directos. Entre los costos directos de la cooperación se incluyen, ante todo, los costos de transacción y oportunidad. Es necesario celebrar reuniones, debe haber un cierto seguimiento y se requerirá elaborar documentos de análisis y actas. Finalmente, los clusters a menudo forman parte de cadenas de valor mundiales dominadas por una gran empresa en otra parte (por ejemplo, las grandes cadenas de distribución en los países industrializados). Ello con frecuencia implica que los compradores externos provoquen a las empresas del conglomerado a enfrentarse entre sí para obtener el mejor precio posible, o que las desalienten a emprender proyectos de innovación.
- b. **Problemas de cooperación entre empresas e instituciones de apoyo:**

Para muchas instituciones de apoyo la satisfacción de los clientes locales del sector privado no es el único indicador de desempeño, y a menudo ni siquiera el más importante, mientras que, para las empresas la obtención de resultados tangibles es el principal indicador que el agrupamiento está dando resultado, estos objetivos que a primera vista pueden apuntar a distintos lugares pueden ocasionar problemas de cooperación que influya en el proceso de conformación del cluster.

**c. Problemas de cooperación entre los sectores público y privado:**

Mientras el primer sector busque conformar el cluster con pocas empresas de tal forma de potencializar su posicionamiento en el mercado local, el propósito de los organismos del sector público puede ir a diversificar la conformación de cluster para lograr en lo posible una amplia diversificación y evitar la vulnerabilidad que implica depender de un solo grupo.

# MATERIALES Y METODOS

## **5. MATERIALES Y MÉTODOS**

El presente trabajo de investigación inició con la recopilación de información y material bibliográfico que permitió fortalecer los conocimientos referenciales que se tenía sobre el tema investigado y disponer de conceptos puntuales del término Cluster y todo lo relacionado a su promoción y fomento. Todos estos conceptos fueron agrupados, esquematizados y presentados en la Revisión de Literatura que constituye el fundamento que sustenta el desarrollo de la metodología presentada.

Además, para la promoción y fomento de Clusters es necesario que los involucrados mantengan un conocimiento global del concepto de trabajar agrupados de tal forma que se despejen cualquier interrogante que se pueda presentar. Estos conceptos no pueden ser estudiados de forma aislada por cada miembro del proyecto de agrupamiento, ya que se derivaría en situaciones de confusión de criterios; por lo que también se incluyó un marco referencial en la Metodología propuesta.

Basados en los conocimientos obtenidos de la revisión de literatura, se elaboró y aplicó las encuestas a los empresarios de las Pymes de la ciudad de Loja, Con las encuestas realizadas se procedió a la tabulación, elaboración de representaciones graficas de los resultados y análisis de los mismos, toda esta

información se la incluye en los capítulos de Resultados y Discusión.

Por otro lado, en base a la realidad local se elaboró la propuesta de la Metodología para la promoción y fomento de Clusters a nivel de las PYMES de la ciudad de Loja, esta guía permite que los empresarios puedan ir paso a paso ejecutando los lineamientos necesarios para la conformación de clusters.

Finalmente se redactaron las conclusiones y recomendaciones, enunciados que sintetizan los resultados que se han obtenido durante el desarrollo de la investigación.

Todo el trabajo investigativo, al ser de carácter aplicado y descriptivo, se lo desarrolló utilizando los siguientes métodos y técnicas de investigación:

## **5.1. MÉTODOS**

Los métodos utilizados fueron lógicos y particulares, los mismos que ayudaron a descubrir la información requerida y a modificarla mediante conclusiones precisas. Estos métodos son:

**Método Inductivo.-** Es un proceso analítico-sintético mediante el cual se revisó, estudió y analizó toda la documentación correspondiente a la



conformación de Clusters, lo que permitió establecer conclusiones generales respecto de su relación y análisis.

**Método Deductivo.-** Es un proceso sintético-analítico, que permitió conocer, analizar y evaluar en forma general, el grado de conocimiento sobre el tema Clusters que tenían los Directivos de las PYMES de la ciudad de Loja. Esta información permitió llegar a establecer conclusiones particulares respecto a la situación actual de esta temática y además sustentar la formulación de la Metodología para su creación y fomento.

**Método Descriptivo.-** Este método permitió analizar e interpretar adecuadamente la información teórica y los resultados de las encuestas, de tal forma de describir los resultados de la investigación a través del informe final.

**Método Analítico.-** Este método se utilizó para analizar los resultados de la tabulación de las encuestas aplicadas.

**Método Estadístico.-** A este método lo utilizamos para determinar los resultados de las encuestas y además permitió la representación gráfica de los mismos.

## **5.2. TÉCNICAS**

A la par de la aplicación de métodos también se requirió el uso de técnicas,

entre estas señalamos:

**La entrevista**, estuvo dirigida a cada Directivo de las PYMES registradas en las Cámaras de Industrias y Pequeñas Industrias de Loja, el propósito fue conocer de primera mano el nivel de conocimiento de la temática y solicitar la colaboración en responder la encuesta.

**Revisión de Literatura**, esta técnica permitió recopilar información teórica sobre el tema de investigación, en libros, tesis, normativa, acuerdos, internet, etc. con lo que se pudo estructurar el conjunto de conceptos, principios, enunciados relacionados a la temática cluster, asociatividad y agrupamiento. La información recopilada fue categorizada y esta presentada en el marco teórico de la investigación y en el marco conceptual de la metodología para la creación y fomento de Clusters.

### **5.3. INSTRUMENTOS**

- Textos
- Fichas bibliográficas
- Fichas nemotécnicas
- Bolígrafos
- Calculadoras
- Hojas de apuntes

## 5.4. POBLACIÓN

La población objeto de la presente investigación constituyen todas las empresas asociadas a la Cámara de la Pequeña Industria de Loja (CAPIL). Hasta diciembre del 2009 son 53 PYMES. Cabe señalar que si bien son 53 PYMES, el total de empresas encuestadas es de 43, pues existieron empresas que dejaron de funcionar, o no se las pudo contactar porque la direcciones de contacto no eran las actuales y en otros casos no desearon prestar la colaboración del caso.

### PYMES ASOCIADAS A LA PEQUEÑA CAMARA DE INDUSTRIA DE LOJA “CAPIL”

SECTOR	# DE EMPRESAS	% DE ENCUESTAS	# DE ENCUESTAS
Sector Alimenticio	11	100%	11
Sector Grafico	1	100%	1
Sector Maderero	5	100%	5
Sector Metálico	15	100%	15
Sector No Metálico	3	100%	3
Sector Químico	6	100%	6
Sector Textil	2	100%	2
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>		<b>43</b>

# RESULTADOS

## 6. RESULTADOS

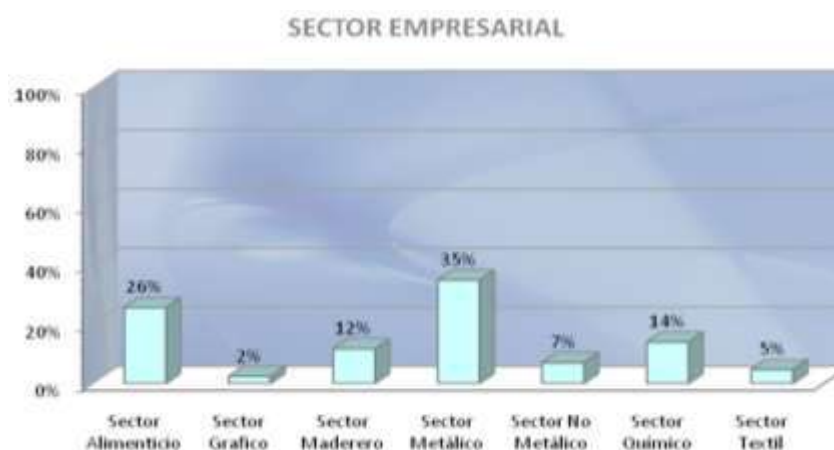
### 6.1. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE ENCUESTAS

**Pregunta:** “Del siguiente listado, señale el tipo de Actividad económica de su empresa”

La primera pregunta permite definir el tipo de sector en el cual se enmarca la actividad de las empresas, los resultados obtenidos fueron:

SECTOR	TOTAL	%
Sector Alimenticio	11	26%
Sector Grafico	1	2%
Sector Maderero	5	12%
Sector Metálico	15	35%
Sector No Metálico	3	7%
Sector Químico	6	14%
Sector Textil	2	5%
	43	100%

**Representación gráfica:**



**Análisis:** De los 43 encuestados se concentra la mayor población en la actividad de sector metálico con el 35% seguido del sector alimenticio con el 26%, el sector químico representa el 14%, el maderero con el 12% y los sectores: no metálico, textil y grafico con los menores porcentajes 7 %, 5% y 2% respectivamente.

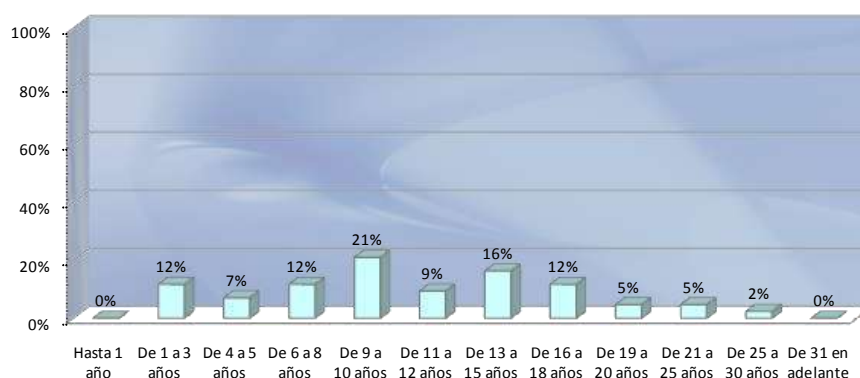
**Pregunta:** “Del siguiente listado, señale el tiempo de vida de su empresa”

Esta pregunta permite establecer la vida de las empresas encuestadas, los resultados obtenidos fueron:

RANGO DE TIEMPO	TOTAL	%
Hasta 1 año	0	0%
De 1 a 3 años	5	12%
De 4 a 5 años	3	7%
De 6 a 8 años	5	12%
De 9 a 10 años	9	21%
De 11 a 12 años	4	9%
De 13 a 15 años	7	16%
De 16 a 18 años	5	12%
De 19 a 20 años	2	5%
De 21 a 25 años	2	5%
De 25 a 30 años	1	2%
De 31 en adelante	0	0%
	43	100%

**Representación gráfica:**

TIEMPO DE VIDA DE LAS EMPRESAS



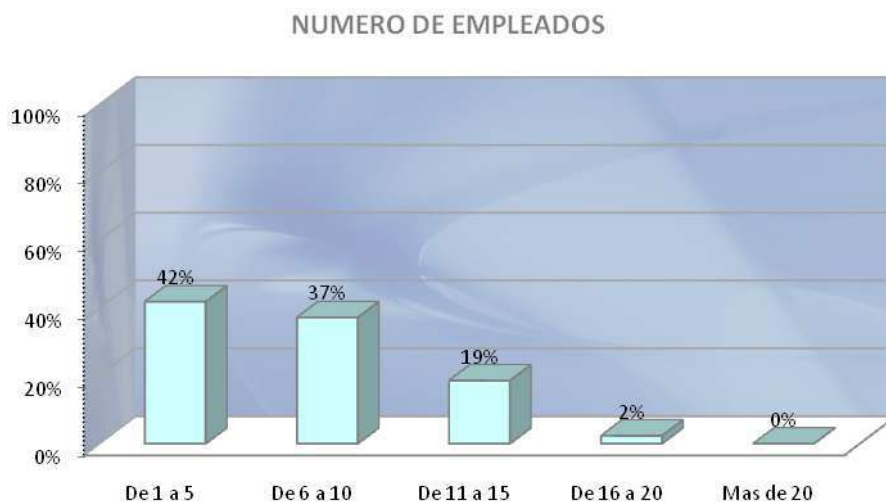
**Análisis:** Las empresas en promedio tienen un tiempo de vida de 12 años, el 21% de las empresas encuestadas se ubica en 10 años, el 16% en 15 años, y con el 12% se ubican las empresas con periodo de vida de 3, 8 y 18 años. Una sola empresa supera el periodo de vida de 25 años y menos de un año no existe ninguna

**Pregunta:** “Del siguiente listado, escoja el número de empleados o trabajadores con que su empresa se cuenta”

Esta pregunta permite conocer el tamaño en recursos humanos con el que cuenta las empresas, los resultados obtenidos fueron:

RANGO DE # DE EMPLEADOS	TOTAL	%
De 1 a 5	18	42%
De 6 a 10	16	37%
De 11 a 15	8	19%
De 16 a 20	1	2%
Más de 20	0	0%
	43	100%

### Representación gráfica:



**Análisis:** Las empresas en promedio tienen 8 empleados, el 42% de las empresas encuestadas tienen 5 empleados, el 37% tiene hasta 10 empleados, el 19% tiene hasta 15 empleados

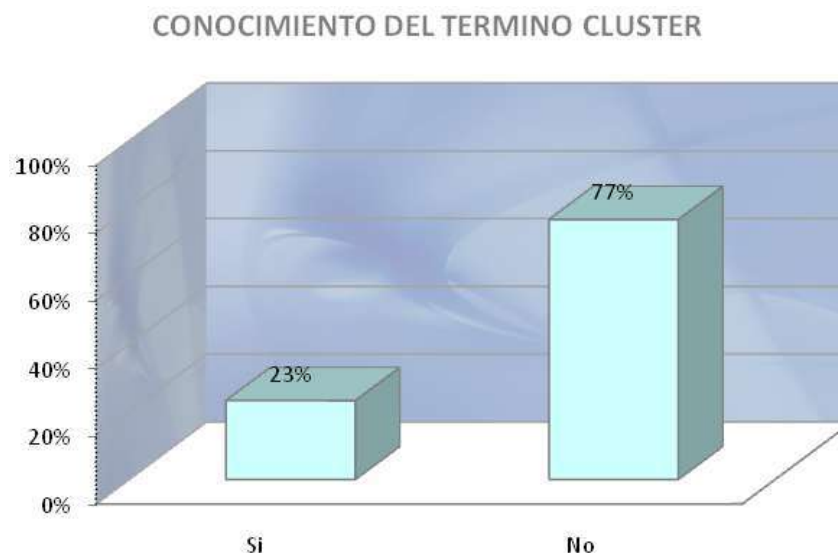
**Pregunta:** “¿Conoce el significado del término Clúster/Agrupamiento?”

Para saber si los encuestados tienen conocimiento sobre el término Cluster se aplicó la presente pregunta, los resultados obtenidos fueron:

RESPUESTA	TOTAL	%
Si	10	23%
No	33	77%
	43	100%



### Representación gráfica:



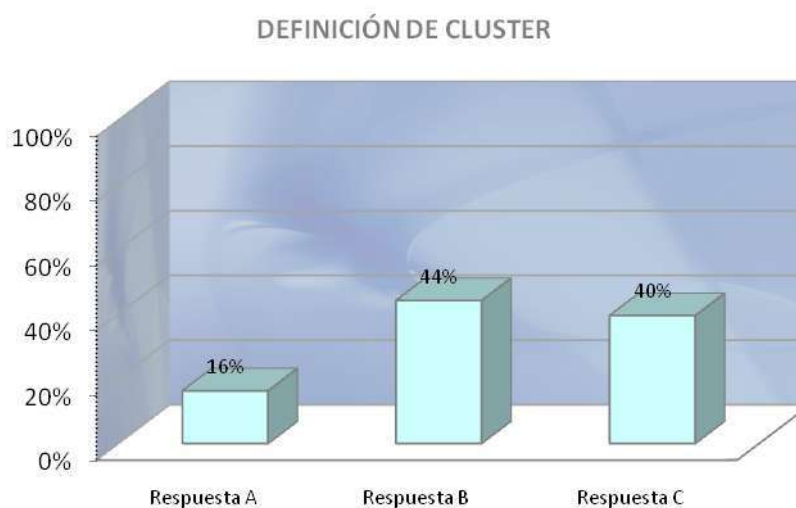
**Análisis:** De los encuestados el 77% no conoce el término Cluster/Agrupamiento quedando un 23% que si conoce su significado.

**Pregunta:** “De los siguientes conceptos. ¿Cuál cree Ud. define de mejor manera el término Clúster/Agrupamiento?”

Esta pregunta permite establecer si el concepto que los empresarios tienen acerca del término Cluster o Agrupamiento, está acorde con la correcta definición empresarial del mismo y más que nada permite darse cuenta de que tipo de visión tiene el empresario acerca de agrupamientos. Los resultados obtenidos fueron:

TIPO DE DEFINICIÓN DEL TERMINO	TOTAL	%
a) Concentración de empresas, que realizan actividades similares o relacionadas entre sí y que geográficamente se ubican en un mismo sector.	7	16%
b) Concentración de empresas con similares estrategias de producción y ventas; que comparten una misma ubicación geográfica, así como la participación en el mercado.	19	44%
c) Concentración de empresas con una estrategia comercial común, objetivos grupales y cuya actividad empresarial la realizan compitiendo y cooperando entre sí.	17	40%
	43	100%

### Representación gráfica:



**Análisis:** De los encuestados el 44% señala que Cluster/Agrupamiento se refiere a la concentración de empresas ubicadas en una misma ubicación geográfica y el 40% que se trata de una concentración de empresas cuya actividad empresarial la realizan compitiendo y cooperando entre sí.

**Pregunta:** “De las siguientes fuentes. ¿De cuál Ud. ha recibido información

acerca del concepto Clúster/Agrupamiento?”

Una vez establecido que información dispone los encuestados, es necesario identificar la fuente de esta información, los resultados obtenidos al aplicar esta pregunta son:

FUENTES	TOTAL	%
Otros Empresarios	7	16%
Fuentes Académicas	6	14%
Organismos privados de promoción empresarial	9	21%
Organismos del sector público	9	21%
No ha recibido información	12	28%
	43	100%

**Representación gráfica:**



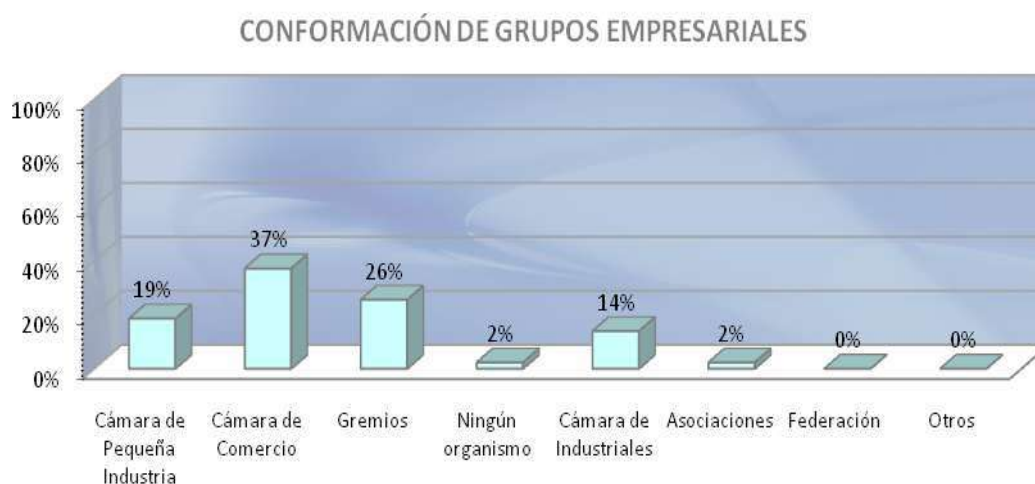
**Análisis:** El 72% de los encuestados ha recibido información de los cluster, de este grupo los Organismos del sector público y privado se les atribuye ser las fuentes de información correspondiéndoles un 42% de los encuestados, sin embargo existe un 28 % que no ha recibido información de este concepto.

**Pregunta:** “De los organismos descritos, ¿De cuáles su empresa forma parte?”

La siguiente pregunta, permite definir los grupos o asociaciones en los cuales están adscritos los empresarios encuestados, los resultados obtenidos fueron:

RESPUESTAS	TOTAL	%
Cámara de Pequeña Industria	8	19%
Cámara de Comercio	16	37%
Gremios	11	26%
Ningún organismo	1	2%
Cámara de Industriales	6	14%
Asociaciones	1	2%
Federación	0	0%
Otros	0	0%
	43	100%

**Representación gráfica:**



**Análisis:** El 98% de los encuestados forman parte de un organismo, de estos el 37% pertenece a la Cámara de Comercio de Loja, el 26% a un Gremio, el

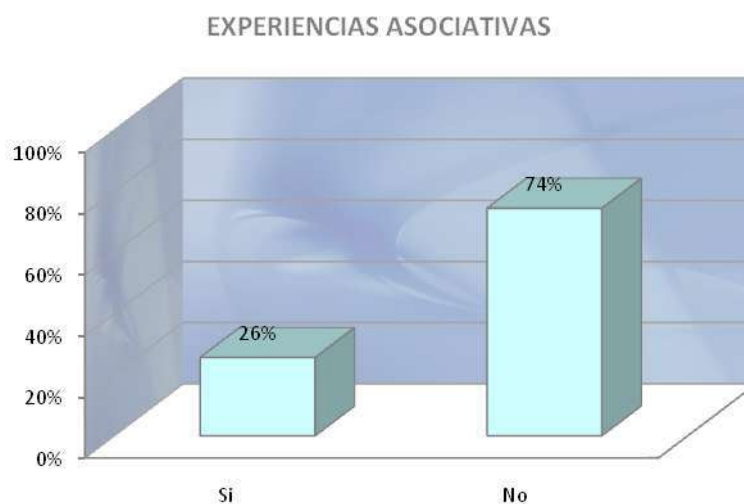
19% a la Cámara de la Pequeña Industria y el 14% a la Cámara de Industriales

**Pregunta:** “¿Su empresa se ha asociado con otras empresas anteriormente?”

Otro factor importante saber del universo encuestado, es si ha tenido experiencias asociativas anteriormente, los resultados obtenidos al preguntar fueron:

RESPUESTA	TOTAL	%
Si	11	26%
No	32	74%
	43	100%

**Representación gráfica:**



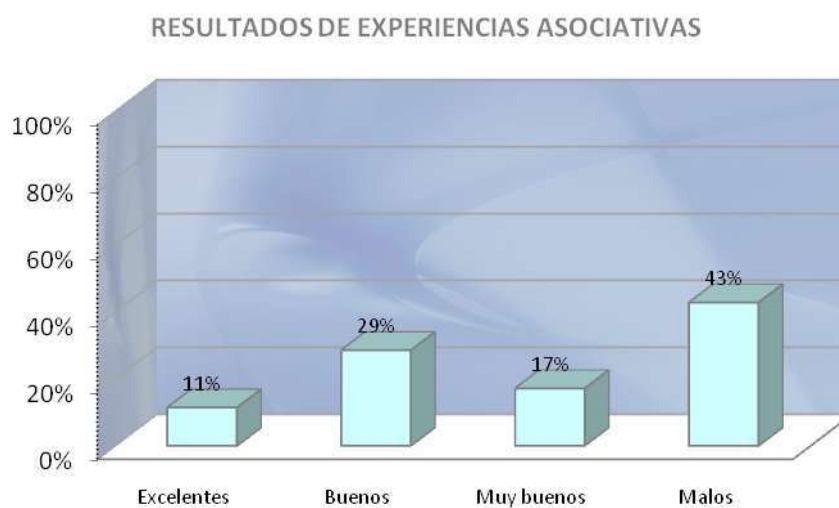
**Análisis:** El 26% de los encuestados tiene experiencia asociativa con otras empresas

**Pregunta:** “Cuáles han sido los resultados de la asociación con otras empresas”

Con relación a la pregunta anterior esta la presente pregunta que tienen que ver con los resultados de asociatividad que han tenido las empresas. Los resultados obtenidos fueron:

TIPOS DE EXPERIENCIAS	TOTAL	%
Excelentes	4	11%
Buenos	10	29%
Muy buenos	6	17%
Malos	15	43%
	35	100%

**Representación gráfica:**



**Análisis:** De los 35 encuestados, el 47% indica tener experiencia positivas de asociarse con otras empresas, sin embargo hay un 43% que señala tener

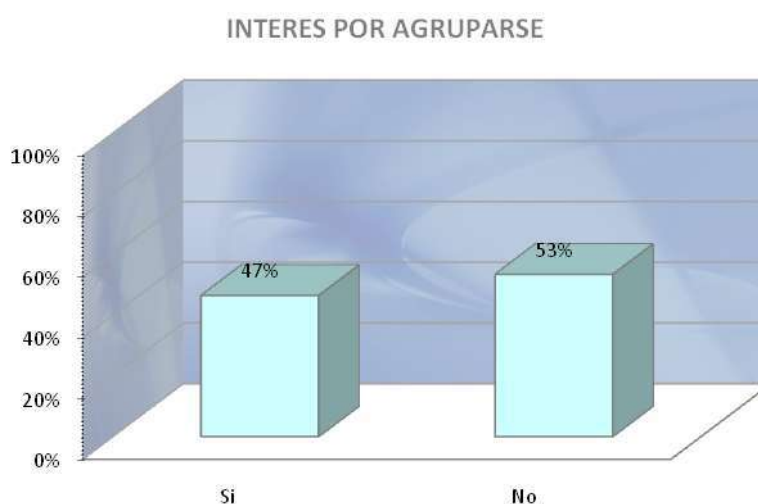
malas experiencias.

**Pregunta:** “¿Estaría interesado que su empresa se asocie con otras empresas y conformen un Clúster/Agrupamiento?”

Esta pregunta es primordial para medir el grado de interés en trabajar asociados por parte de los empresarios, los resultados obtenidos fueron:

RESPUESTA	TOTAL	%
Si	20	47%
No	23	53%
	43	100%

**Representación gráfica:**



**Análisis:** Pese a un porcentaje significativo de experiencias negativas al asociarse hay un 47% de los encuestados que estaría dispuesto a

conformar un Clúster

**Pregunta:** “Del siguiente listado de tipos de empresas, señale con cuales estaría dispuesto a conformar un Clúster/Agrupamiento”

En relación con el interés por asociarse, esta también el interés con quién asociarse, los resultados obtenidos fueron:

RESPUESTAS	TOTAL	%
Proveedores	9	45%
Competencia	1	5%
Clientes	3	15%
Estado	7	35%
	20	100%

**Representación gráfica:**



**Análisis:** De las empresas que estaría dispuestas a conformar un Clúster, el 45% señala que lo haría con sus proveedores, el 35% con el Estado, el 15%



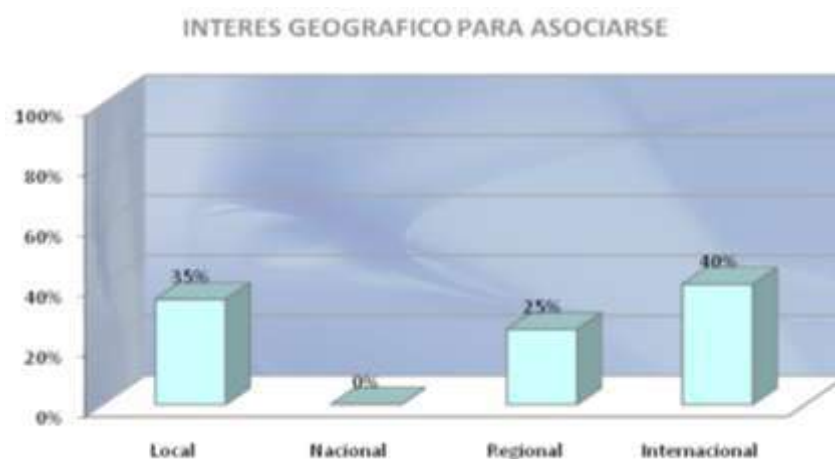
con los Clientes y el 5% con la Competencia

**Pregunta:** “Del siguiente listado escoja por orden de importancia la ubicación geográfica de las empresas con las cuales le gustaría conformar un Clúster/Agrupamientos”

Para conocer cuál es la tendencia al momento de seleccionar una ubicación geográfica de las empresas con quien asociarse se aplico la presente pregunta, los resultados obtenidos fueron:

RESPUESTAS	TOTAL	%
Local	7	35%
Nacional	0	0%
Regional	5	25%
Internacional	8	40%
	20	100%

**Representación gráfica:**



**Análisis:** De las empresas que estaría dispuestas a conformar un Clúster, el 40% señala que lo haría con empresas internacionales, el 35% con Empresas

locales y el 25% con empresas Regionales

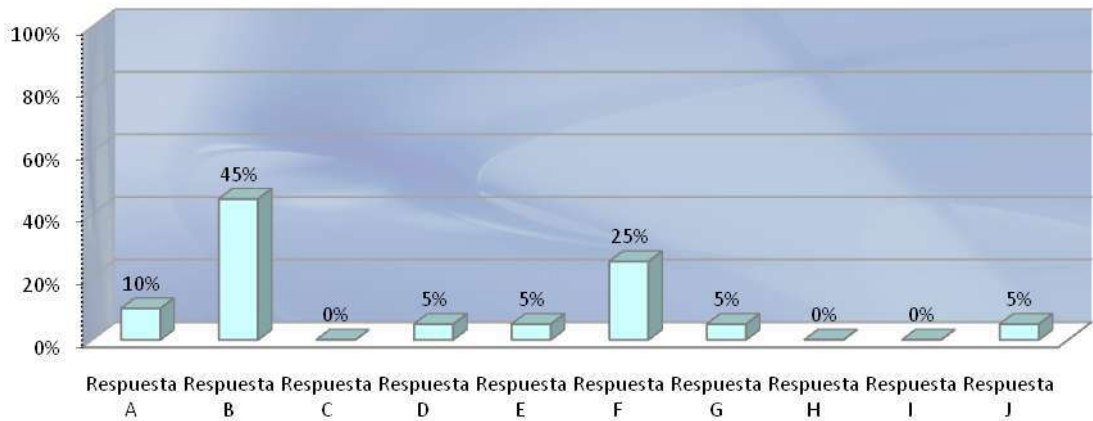
**Pregunta:** “De los beneficios descritos a continuación ¿Cuáles son los que espera recibir su empresa al formar parte de un Clúster/Agrupamiento?”

También se definió una lista de posibles beneficios que se obtienen al trabajar agrupados, los resultados de las encuestas sobre este tema fueron:

BENEFICIOS		TOTAL	%
A	Disminuir costos.	2	10%
B	Incrementar las ventas	9	45%
C	Potencializar el desarrollo regional.	0	0%
D	Mejorar la calidad de los productos.	1	5%
E	Aprovechar experiencias de otras empresas.	1	5%
F	Ampliar mercados para colocar sus productos o servicios.	5	25%
G	Elevar nivel de competitividad y permanencia en el mercado.	1	5%
H	Aprovechar la coyuntura regional en la producción de bienes o servicios similares.	0	0%
I	Lograr especialización (producción, proceso, maquinaria, comercialización).	0	0%
J	Obtener apoyo externo (estímulos fiscales, crédito, capacitación, tecnología e infraestructura).	1	5%
		20	100%

**Representación gráfica:**

### BENEFICIOS ESPERADOS



**Análisis:** De las empresas que están dispuestas a conformar un Cluster , el 45% espera incrementar sus ventas, un 10% a bajar los costos y el resto en partes iguales señala que esperan Mejorar la calidad de los productos (5%), aprovechar las experiencias de otras empresas (5%) y elevar el nivel de competitividad (5%)

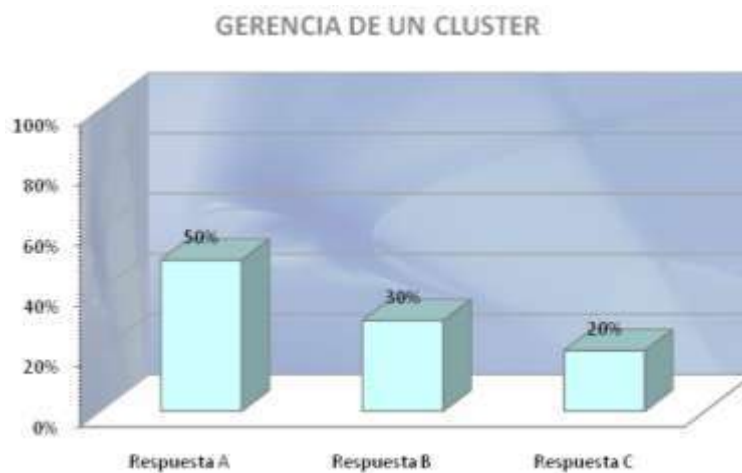
**Pregunta:** “¿Cuál cree Ud. que es la mejor forma para Gerenciar un Clúster/Agrupamiento?”

Para conocer el tipo de administración y dirección en la administración de un Cluster o Agrupamiento, se planteo la pregunta presente pregunta obteniendo los siguientes resultados:

RESPUESTAS	TOTAL	%
a) Comité conformado por todos los gerentes de cada empresa miembro	10	50%

b) Directorio conformado por una representación elegida entre todos los representantes de cada empresa miembro	6	30%
c) Gerente externo que no pertenezca a ninguna de las empresas miembro	4	20%
	20	100%

### Representación gráfica:



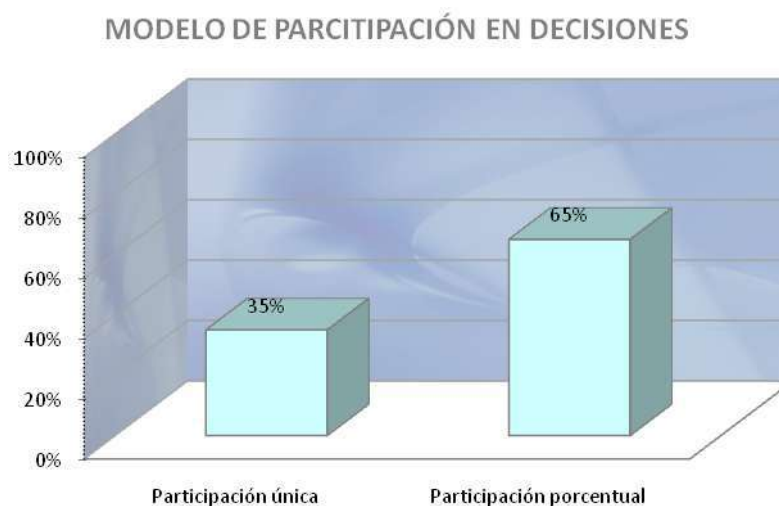
**Análisis:** De las empresas que están dispuestas a conformar un Cluster, el 50% cree que la mejor forma de Gerenciar es a través de un Comité conformado por todos los gerentes de las empresas integrantes, el 30% señala un Directorio conformado por representantes elegidos de todos los representantes de cada empresa del Cluster y el 20% restante por un Gerente Externo que no pertenezca a ninguna empresa integrante del Cluster

**Pregunta:** “¿Cuál cree que es la mejor forma para la toma de decisiones dentro del agrupamiento?”

Para establecer el modelo de participación en la toma de decisiones se formuló la siguiente pregunta cuyos resultados fueron:

RESPUESTAS	TOTAL	%
Voto único por cada empresa miembro	7	35%
Voto en base al porcentaje de participación de cada empresa miembro	13	65%
	20	100%

### Representación gráfica:



**Análisis:** De las empresas que están dispuestas a conformar un Cluster, el 65% cree que la mejor forma de tomar decisiones dentro del agrupamiento es en base al porcentaje de participación de cada empresa miembro y el 35% restante a través de un voto único por cada empresa miembro.

**Pregunta:** “Del monto total de inversión de un Cluster/Agrupamiento. ¿Cuál

sería el porcentaje de participación de que su empresa estaría dispuesta a comprometer”

Esta pregunta permite identificar el monto máximo de participación que estarían disponibles a involucrar los empresarios miembros de un agrupamiento, los resultados obtenidos fueron:

% PARTICIPACIÓN	TOTAL	%
Del 1% al 10 %	5	25%
De 11% al 20 %	8	40%
De 31% al 50 %	2	10%
Del 21% al 30 %	2	10%
Del 51% al 75 %	3	15%
Más del 76 %	0	0%
	20	100%

### Representación gráfica:



**Análisis:** De las empresas que están dispuestas a conformar un Cluster, el 40% estaría dispuesto a comprometer hasta el 20% de la inversión, el 25%

señala hasta el 10% de la inversión, el 15% señala hasta el 75% de la inversión y un 10% respectivamente hasta el 30% o 50% de la inversión. Por lo tanto el promedio que estarían dispuestos a aportar es de hasta el 20% de la inversión concluyendo que se conformaría un agrupamiento de hasta 5 empresas

**Pregunta:** “¿Durante cuánto tiempo estaría dispuesto que su empresa permanezca en un Clúster/Agrupamiento?”

La presente pregunta tuvo el propósito de establecer el tiempo de permanencia en un agrupamiento, los resultados obtenidos fueron:

RANGO DE TIEMPO	TOTAL	%
Hasta 6 meses	7	35%
Hasta 1 año	8	40%
Hasta 2 años	5	25%
Hasta 3 años	0	0%
Hasta 5 años	0	0%
De forma indefinida	0	0%
	20	100%

**Representación gráfica:**



**Análisis:** De las empresas que están dispuestas a conformar un Cluster, el 40% estaría dispuesto a permanecer 1 año en el Cluster, el 35% hasta 6 meses y el 25% restante hasta 2 años

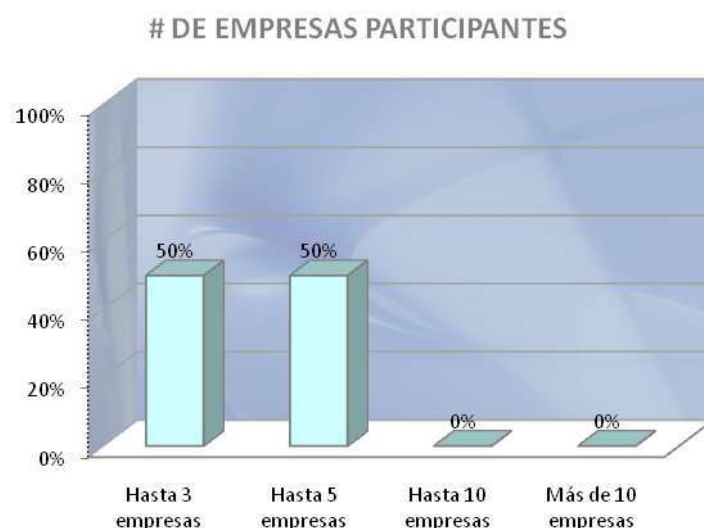
**Pregunta:** “¿Cuál cree que es el número adecuado de empresas que deberían conformar un Clúster/Agrupamiento?”

Para establecer el número de empresas que los empresarios consideran deberían conformar un agrupamiento se aplicó la siguiente pregunta, los resultados obtenidos fueron:

# DE EMPRESAS	TOTAL	%
Hasta 3 empresas	10	50%
Hasta 5 empresas	10	50%
Hasta 10 empresas	0	0%
Más de 10 empresas	0	0%
	20	100%

**Representación gráfica:**





**Análisis:** De las empresas que están dispuestas a conformar un Cluster, en partes iguales (50%) consideran los encuestados que el número adecuado para conformarlo es de 5 o 3 empresas

**Pregunta:** “¿En qué momento estaría dispuesto que su empresa forme parte de un Clúster/Agrupamiento?”

La siguiente pregunta permite establecer la disponibilidad de tiempo en que las empresas encuestadas estarían dispuestas en conformar un Cluster/Agrupamiento, los resultados obtenidos fueron:

RESPUESTAS	TOTAL	%
Inmediatamente (hasta 3 meses)	4	20%
Corto plazo (hasta 1 año)	10	50%
Largo plazo (más de 2 años)	0	0%
Mediano plazo (hasta en 2 años)	6	30%
	20	100%

### Representación gráfica:



**Análisis:** De las empresas que están dispuestas a conformar un Cluster, el 50% está dispuesto a conformar el agrupamiento en el corto plazo ( hasta un año), el 30% en el mediano plazo (hasta en 2 años) y el 20% restante indica Inmediatamente o dentro de 3 meses.

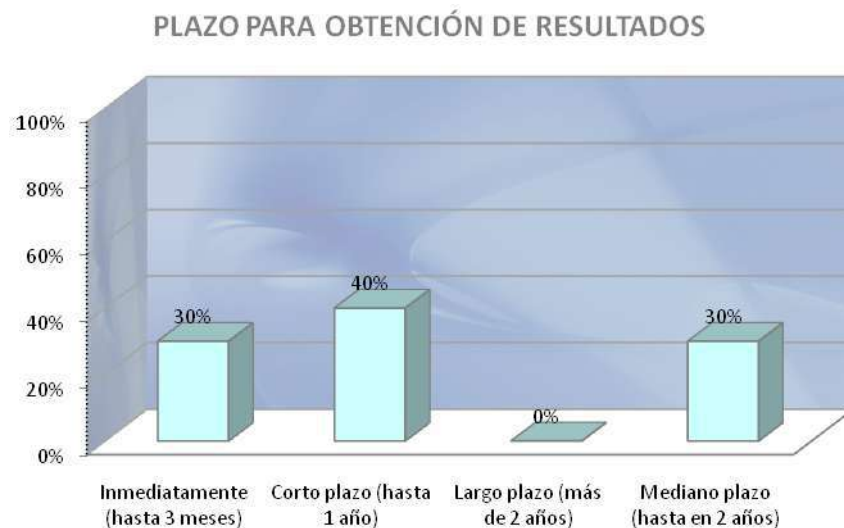
**Pregunta:** “¿En qué momento esperarías obtener resultados por la conformación de un Clúster/Agrupamiento?”

Esta pregunta permitió establecer las prioridades en tiempo, en que los empresarios bajo el supuesto que conformarían un Cluster/Agrupamiento desearían ver resultados. Las respuestas obtenidas fueron:

RESPUESTAS	TOTAL	%
Inmediatamente (hasta 3 meses)	6	30%

Corto plazo (hasta 1 año)	8	40%
Largo plazo (más de 2 años)	0	0%
Mediano plazo (hasta en 2 años)	6	30%
	20	100%

**Representación gráfica:**



**Análisis:** De las empresas que están dispuestas a conformar un Cluster, el 40% espera resultados en el corto plazo (1 año) y con iguales porcentajes del 30% esperan resultados Inmediatamente (3 meses) o en el Mediano plazo (hasta en 2 años)

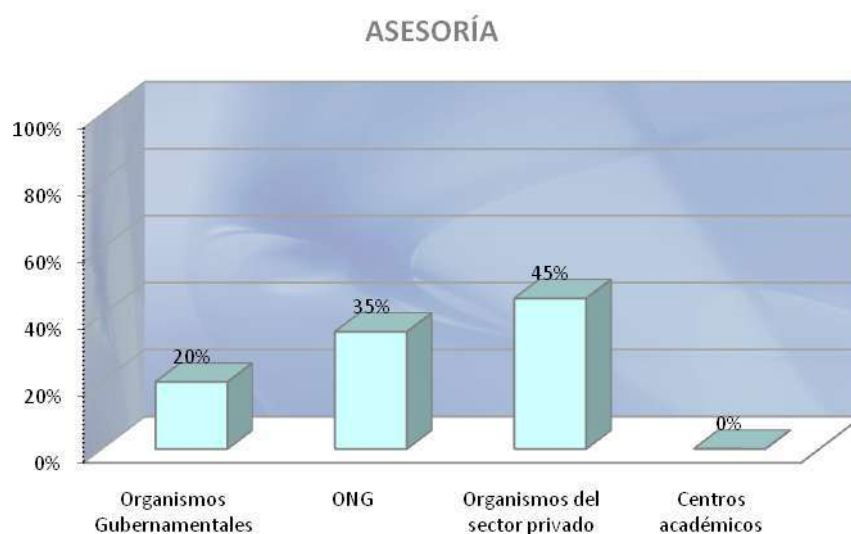
**Pregunta:** “Del siguiente listado seleccione el tipo de organización de la cual estaría dispuesto a recibir asesoría para la conformación de Clúster/Agrupamiento”

Finalmente, se abordó el tema de asesoría y soporte en el proceso de

conformación de un Cluster o Asociamiento, los resultados obtenidos fueron:

RESPUESTAS	TOTAL	%
Organismos Gubernamentales	4	20%
ONG	7	35%
Organismos del sector privado	9	45%
Centros académicos	0	0%
	20	100%

**Representación gráfica:**



**Análisis:** De las empresas que están dispuestas a conformar un Cluster, el 45% estaría dispuesto a recibir asesoría de organismos del sector privado para la conformación de los Cluster, el 35% indica de las ONG's y el 20% restante de los Organismos gubernamentales.

Se puede resumir los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas en

los siguientes puntos:

- Hasta diciembre de 2009 existen registrados en la Cámara de la Pequeña Industria de Loja (CAPIL) 43 PYMES, de las cuales la mayoría esta involucradas en actividades productivas relacionadas con el sector metálico, otro sector de considerable atención es el alimenticio que ocupa el segundo lugar y el químico que de los que tienen menor representación es el que mayor participación alcanza. Para los fines investigativos resulta de considerable atención el sector metalúrgico porque debido a su naturaleza es fácil que los micro empresarios puedan establecer relaciones horizontales con el propósito de incrementar la producción y abarcar mas mercados; igual interés con fines de asociatividad tienen el sector alimenticio ya que fácilmente puede en cambio establecerse relaciones verticales entre productores, procesadores y distribuidores de alimentos;
- Con respecto al tiempo de vida de las PYMES, el promedio está en 12 años, esto principalmente se debe a que la actividad productiva en nuestra ciudad no se ha desarrollado considerablemente, esta falta de desarrollo tiene relación con el número de empleados que trabajan en cada PYMES, siendo el promedio 8, que resulta una cifra bastante baja;
- Con respecto al grado de conocimiento acerca de lo que es un Cluster/Agrupamiento la mayoría de empresarios no conoce a ciencia cierta lo que significa este término en el ámbito empresarial, es más, la mayoría

creo que esto termino hace relación a la competencia entre empresas ubicadas en un mismo sector. Esto resulta una limitante al momento de crear relaciones de asociatividad ya que la fase de venta de idea será más difícil por la pre-concepción que tienen;

- Además como complemento del punto anterior, pese a que los empresarios desconocen o no tienen claro el concepto de agrupamiento, sus empresas pertenecen a determinadas asociación como: Cámara de Comercio, Cámara de la Pequeña Industria, este factor es importante ya que con ayuda de estos organismos de asociación de empresarios puede venderse más fácil la idea de trabajar bajo la modalidad de agrupamiento;
- Otro factor que puede influir en la promoción de agrupamientos, es que solo un 26% de los encuestados ha tenido experiencias asociativas y de este porcentaje casi la mitad tuvo experiencias positivas. Esto puede incrementar el grado de resistencia al cambio al momento de la promoción de clusters. Sin embargo es necesario considerar que todas las empresas en determinado momento de su actividad normal, buscan asociación que conlleven un crecimiento de sus ventas, acceso a especialización, mejoramiento de tecnología, etc.;
- Todas estas premisas confirman los resultados obtenidos al momento de determinar con que entes de la sociedad se estaría dispuesto asociarse, teniendo el porcentaje más bajo el interés de asociarse con la competencia y los mayores con proveedores y el Estado. Este factor es determinante al

momento de establecer las estrategias de promoción del agrupamiento ya que la mayoría de empresarios ve a su competencia no como un posible aliado estratégico sino como un rival con el cual no se debe establecer relaciones. Sin embargo la filosofía del agrupamiento es el crecimiento del sector y por ende el desarrollo de todas las empresas que conforman el cluster;

- Otro factor que justifica el poco interés por agruparse entre empresas es el porcentaje de participación que los empresarios estarían dispuestos a comprometer en el cluster, siendo el promedio 20% participación y no más de un año de participación con un promedio de entre 3 y 5 empresas por agrupamiento;
- Un interés particular de los empresarios es el poderse relacionar con empresas internacionales, esto refleja las proyecciones de crecimiento que tienen los empresarios y la apertura de nuevos y más exigentes mercados. Sin embargo el interés por el cual se agruparían esta relacionado mayoritariamente con el incremento de ventas, los demás beneficios como bajar costos, mejoramiento de calidad, incrementar la capacidad de competitividad quedan en un segundo plano. Este interés por lo económico debe considerarse al momento de establecerse el proyecto piloto, ya que si se obtienen buenos resultados del proyecto puede garantizarse la permanencia de los empresarios dentro del agrupamiento;
- Respecto al tema de dirección y toma de decisiones, la asamblea de

integrantes del agrupamiento debe ser el organismo máximo de dirección, representado por los Gerentes o Directivos de cada empresa participante. Para la toma de decisiones se debe considerar el porcentaje de participación en el cluster;

- El proyecto piloto resulta crucial al momento de vender la idea de trabajar bajo la modalidad de agrupamientos, ya que la mayoría de las empresas no quiere estar comprometido más de un año y espera los resultados en el corto plazo, esto hace que de los buenos resultados obtenidos del proyecto inicial se garantizaría la permanencia de las empresas en el cluster;
- Por último prevalece la desconfianza con el sector público, inclusive en el tema de asesoramiento. La mayoría de empresarios desearía recibir asesoría sobre agrupamiento del sector privado u ONG.



# DISCUSSION

## 7. DISCUSIÓN

Tomando como base la metodología propuesta para la conformación y fomento de Clusters y los resultados de esta investigación, se puede establecer ciertas afinidades de los empresarios locales para trabajar bajo la modalidad de Clusters:

RESPUESTA	TOTAL	%
Si	20	47%
No	23	53%
	<b>43</b>	<b>100%</b>

Solo un 47% de los encuestados muestra interés por agruparse, este porcentaje se constituye en nuestro nicho inicial. Sin embargo es necesario realizar un análisis de las PYMES que si están interesadas en agruparse de tal forma de determinar si existen condiciones para generar agrupamientos. Así tenemos:

SECTOR	TOTAL PYMES	ES POSIBLE
Metálico	5	Si
Maderero	2	Si
Textil	1	No
Químico	3	No
No metálico	2	No
Alimenticio	7	No
	<b>20</b>	

Solo dos sectores de los que están interesados en agruparse tienen posibilidades reales de hacerlo, las demás empresas se descartan debido a que pese a estar dentro de una misma línea de negocio realizan actividades productivas totalmente distintas unas de otras y que por lo tanto no es posible crear vínculos de cooperación. Por ejemplo tenemos que dentro del sector alimenticios existen empresas que van desde la producción de cárnicos, derivados lácteos, aguas aromáticas, etc.

A continuación se detalla la propuesta para fomentar el agrupamiento entre las PYMES que tienen posibilidades de clusterización:

- En el sector metálico las posibilidades de trabajar bajo cluster es alta, ya que por un lado tenemos la predisposición de los empresarios y por otro lado las actividades que realizan son similares. La idea es convocar a varios empresarios del sector para difundir la idea del Cluster, pero a la par se debe buscar un potencial mercado para poner en marcha un proyecto exitoso.
- El sector maderero cuenta con una ventaja adicional, ya que una de las empresas que está dispuesta a trabajar bajo la modalidad de cluster es Carpinteros San José. De lo observado actualmente ellos ya están en una fase inicial de cluster ya que en sus instalaciones se exponen productos de varios carpinteros locales, el siguiente paso para este agrupamiento es

buscar mercados e incrementar la producción y participación de los carpinteros lojanos. Un ejemplo a replicar puede ser las exposiciones que el gremio de carpinteros de Cuenca realiza a nivel país, esto no solo que promocionaría y posicionaría el producto local en el mercado nacional sino que también incrementaría las ventas y por ende la necesidad de optimizar procesos, mejorar y actualizar diseños y aplicar mejores prácticas de producción y control de calidad. Empero, como ya se ha venido aclarando durante el desarrollo de esta investigación; la conformación de un cluster como entes principales involucra a empresas del mismo sector con actividades productivas similares, pero también puede incluir a entes económicos relacionados con la cadena de valor de los productos que ofrece determinada empresa. Por lo tanto el resto de empresas que si bien tienen la predisposición para trabajar en un Cluster pero que localmente no existen empresa similares con la misma intención pueden optar por buscar individualmente relaciones con proveedores, clientes y distribuidores.

- En el sector alimenticio, las empresas pueden establecer convenios con sus proveedores una ejemplo puede ser la empresa que produce horchatas que debería llegar a acuerdos con los productores locales de yerbas medicinales, no solo para la venta sino también relacionado a la implementación de mejores prácticas en el cultivo y cosecha de las yerbas, lo que permitirá contar con una materia prima de mejor calidad. Esta tendencia se la realiza a nivel nacional; casos exitosos a considerar y

replicar son los de Pronaca y Cervecería Nacional donde estas empresas cuentan con relaciones sólidas con los productores de materias primas, estas relaciones involucran capacitación y asesoramiento sobre mejores prácticas de producción, control de calidad y mejoramiento. El resultado final es que tanto los productores de materia prima como la empresa ganan, el primero obtiene un mejor producto, ventas fijas y mayor ganancia; mientras que el segundo tienen una materia prima de mejor calidad que le permite ahorrar procesos operativos relacionados al control de calidad y por ende una mejor calidad de sus productos finales y mayor rentabilidad.

- Esta práctica de mejorar relaciones y establecer acuerdos de cooperación con todos los factores de la cadena de valor, es factible para cualquier tipo de empresa inclusive aquella que ya está trabajando bajo la modalidad de Cluster.

De manera general, si tomamos el sector que tiene mayor predisposición para trabajar asociados y tratamos de aplicar la metodología propuesta, tendremos las siguientes actividades y tareas a realizar:

- Las funciones de articulador las podría ejecutarlas una institución del sector público, de manera específica podría ser el Consejo Provincial de Loja, no solo por su condición de cobertura en toda la provincia, sino también por el alcance de ejecución que tiene. La premisa sería involucrar a los sectores

con poco desarrollo y que por su propia iniciativa nunca hubieran podido acceder a este tipo de fomento empresarial. Los sectores a incorporar serán el grupos de artesanos, micro y pequeños industriales relacionados con la metal – mecánica;

- A la par de la definición del sector estratégico objeto de la promoción y fomento de agrupamientos, se hace necesario que el Articulador aporte con un facilitador del proceso productivo y a la vez supervise el fiel cumplimiento de las obligaciones de los involucrados;
- Para el manejo administrativo financiero, puede considerarse la participación del ADE, esta institución tiene experiencia en el manejo de proyectos empresariales;
- La CAPIL, debe constituirse en el eslabón que una a los empresarios con los entes de promoción y apoyo, además pueden realizar funciones de veedores;
- Previo a la promoción del proyecto, debe buscarse posibles proyectos piloto a realizar. Podría establecerse acuerdos de producción con varios sectores:
  - Sector de la construcción (construcción de puertas, ventanas, pasamanos metálicos, cercas, etc.)
  - Educación (construcción de pupitres)
  - Sector Público (construcción de sillas, cercas, etc.)
- En algunos de estos sectores el Consejo tienen alcance de influencia;
- Con todos los involucrados definidos y con posibles proyectos a realizar

debe iniciar el proceso de promoción;

- Es imperante estimular el interés del mayor número posible de micro empresarios relacionados con la actividad del metal mecánica, a mayor número de interesados mayor será el número de PYMES que quieran participar en el proyecto y que lleguen a conformar el Cluster;
- La actividad de promoción y sensibilización deberá estar apoyada por la CAPIL y comprenda la presentación de la propuesta a través de: charlas, reuniones, exposiciones, visitas organizadas, presentaciones audiovisuales, compartir experiencias exitosas, etc. El objetivo es conseguir romper con la vieja forma de hacer negocios en donde prima el egoísmo y la concentración en una sola empresa; como factor externo clave para conseguir este objetivo está el alcance del proyecto piloto. El volumen de producción y los plazos deben condicionar al trabajo en grupo haciendo difícil que una sola empresa pueda alcanzar por si sola lo que alcancen en grupo;
- Una vez establecidos los contactos y generado el interés de participación se debe proceder a la conformación del grupo, para esto es necesario realizar el análisis situacional en el cual se diagnostique la situación real, ya que un cluster no es un trabajo de un gremio o asociación, sino más bien de empresarios que desean romper con el paradigma tradicional de hacer negocios. Las reuniones con los dueños de los talleres deben ser constante de tal forma de ir consolidando el grupo;

- Con los participantes definidos, y una vez que se les vendió la idea del trabajo asociativo, la siguiente actividad es visitar los diferentes talleres con la finalidad de realizar un análisis de la situación real y un compartir de las experiencias y conocimientos que tengan cada uno en experiencias similares; e intercambiar ideas acerca del mejoramiento de la productividad;
- Otro aspecto importante es elaborar un pequeño reglamento del grupo, en el cual se promulgue como punto de partida el respeto entre todos, sobre todo en las siguientes situaciones: llegar a tiempo a las reuniones, hablar, dirigirse y escuchar con respeto cada una de las observaciones planteadas en las reuniones y criticar constructivamente para que el grupo mejore en cada tarea que realice;
- En base al proyecto piloto que se tenga deben definirse las acciones a tomar que estarán orientadas al cumplimiento de los acuerdos llegados y por ende la ejecución del proyecto definido;
- Una opción puede ser que cada miembro integrante del grupo asociativo trabaje en la parte del proceso que mayor fortalezas posee, basado siempre en su experiencia, en sus destrezas desarrolladas, es decir donde tengan mayores conocimientos;
- En lo referente a la coordinación, debe delimitarse desde el inicio de la ejecución, el papel de cada uno de los participantes del grupo. También es necesario definir, con el aporte de todos, las relaciones con los proveedores;



- Dentro de esta fase es necesario definir el presupuesto, el financiamiento de los proyectos piloto, los procesos a ejecutar, las responsabilidades y niveles de reporte;

Con todos estos antecedentes y como resultado del proceso investigativo, se presenta y propone una “Metodología para la Promoción y Fomento de Clusters”, documento desarrollado considerando los resultados de las encuestas aplicadas a las PYMES asociadas a la Pequeña Cámara de Industria de Loja “CAPIL”, y que sobre todo está fundamentado en la realidad local.

Al tratarse de una metodología, se ha usado términos de fácil entendimiento para los empresarios, ya que no todos tienen niveles de conocimientos iguales, además está diseñada de tal forma que se constituya en una guía, del paso a paso a seguir para la conformación de Clusters.

**LOS CLUSTERS COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA,  
METODOLOGÍA PARA SU CONFORMACIÓN Y FOMENTO**



Brigite Margoth Patiño Román  
Lenin Iván Naranjo Piedra

# 1. PRESENTACIÓN

---

En la actualidad las empresas buscan de una u otra forma establecer relaciones con su entorno inmediato; muchas de las veces, la competitividad de estas empresas (especialmente de las micro, pequeñas y medianas) y de los sistemas económicos en que se insertan, dependen en gran medida de la capacidad de interrelación y de las características del entorno local. Bajo estas condiciones los Cluster juegan un papel importante ya que permiten crear un ambiente de negocios favorable para el desarrollo de la competitividad de las empresas vinculadas a dicho agrupamiento.

En términos operativos, los **Clusters** son proyectos de integración productiva que tienen como objetivo principal el promover y acompañar la competitividad empresarial a todo nivel (artesanos, micro, pequeños, medianos y grandes). Por lo tanto, la asociatividad tiene su fundamento en esquemas de cooperación entre empresas de todo tamaño, y entre éstas e instituciones tanto a nivel público como privado.

El éxito de un proyecto de ésta naturaleza depende tanto de la calidad del diseño como de la calidad de la ejecución y del seguimiento del mismo; el diagnóstico inicial del sector empresarial es extremadamente importante no sólo en cuanto a la factibilidad del negocio conjunto, sino en cuanto a la capacidad para actuar colectivamente.

Todo proyecto de asociatividad tiene sus propias complicaciones, pero existe una dificultad inherente que está presente transversalmente y se trata de la falta de **confianza** que existe en la relación entre pares empresariales; es de especial consideración tener presente que los índices de confianza del Ecuador son tan bajos que se puede concluir que hoy en día los ecuatorianos no confiamos ni en nuestra propia familia.

Considerando lo expuesto, la presente metodología abarca los siguientes capítulos:

- El marco conceptual que permite clarificar los conceptos acerca de cluster y asociatividad;
- El enfoque humano de la asociatividad, ya que el principal factor de éxito de un proyecto de agrupamiento es la ruptura de paradigmas acerca del trabajo en equipo, y;
- El manual de procedimientos que contiene el paso a paso del proceso de fomento y conformación de clusters.

## 2. PROPÓSITO ESTRATÉGICO

---

La estrategia descrita en este documento consiste en la búsqueda del desarrollo de un sistema productivo local basado en el agrupamiento, representado principalmente por medio de la **capacidad de sus integrantes para trabajar de forma conjunta, sumando o complementando las respectivas experiencias y capacidades productivas**, entendiendo por integrantes las PYMES, los productores individuales y/o asociados, gobiernos locales y las instituciones, tanto públicas como privadas.

Esta acción colectiva apunta, en primer lugar a consensuar el diagnóstico del sistema económico local y a definir sus prioridades de acción y, en segundo lugar, a elaborar y poner en marcha proyectos comunes orientados a mejorar la coordinación de las instituciones locales, consolidar la integración de la cadena productiva local a mercados rentables y estimular la introducción de nuevos conocimientos y oportunidades de desarrollo.

La productividad y competitividad de un sector económico debe ser medida en función de las exigencias de los mercados y su estrategia de desarrollo tiene que apuntar a consolidar las capacidades de los actores locales para insertarse con éxito en cadenas de valor, a través de la producción y ventas de productos de mayor valor agregado.

### 3. OBJETIVOS

---

- Elaborar una Metodología para la conformación de “Modelos integradores y replicables de Clusters”, de elevado nivel de competitividad sistémica, cuyos efectos se centren en el desarrollo sustentable del sector PYME;
- Definir y normar los procedimientos a seguir en el proceso de fomento de cluster;
- Promover y consolidar toda relación de cooperación entre las empresas e instituciones participantes dentro del proyecto de conformación de cluster;
- Definir y poner en marcha acciones estratégicas que caractericen el desarrollo de mediano o largo plazo del cluster;
- Disponer de una metodología aplicable para la conformación de cluster.
- Propiciar la identificación de nuevos negocios, en los que pueda participar más de una empresa, explorando principalmente aquellos que puedan llevar al desarrollo de las PYMES;

## 4. EQUIPO DE TRABAJO

---

En la ejecución del proyecto de conformación de cluster se requiere la participación y compromiso del siguiente equipo de trabajo:

- **Articulador**, conformado por una o varias personas cuya principal función es la promoción y generar el agrupamiento entre las empresas participantes;
- **Grupo Articulador**, constituido por el Articulador, Representantes de las empresas participantes del cluster y organismos externos público y/o privados, su principal función es definir las estrategias de agrupamiento y coordinar su ejecución;
- **Grupos de trabajo**, constituidos principalmente por los representantes y personal de cada empresa miembro, su función principal es la ejecución de las estrategias encaminadas a conformar el cluster, así como ejecutar las estrategias del negocio que garanticen la continuidad del negocio del agrupamiento.

# 5. MARCO CONCEPTUAL

---

## 5.1. CONCEPTO

Los clusters se definen como una aglomeración territorial de empresas (grandes, medianas y pequeñas) estrechamente relacionadas entre sí, y en su mayoría nacen debido a una coincidencia territorial cuyo principal objetivo de existencia es la promoción de la competitividad grupal. Para entender el término cluster, es necesario conocer los siguientes conceptos:

- **Asociatividad**, se entiende la disposición y capacidad de un conjunto de personas independientes para integrar visiones, motivaciones y competencias productivas, en función de la realización de objetivos comunes que están relacionados con la mejora de la competitividad de los actores integrados.
- **Cluster**, se entiende una concentración espacial de empresas, especializadas en una determinada actividad productiva o actividades relacionadas.
- **Competitividad del cluster**, se entiende el conjunto de ventajas competitivas que las empresas alcanzan por ser parte de este sistema productivo y por actuar de manera asociativa con los demás miembros (tanto empresas como instituciones) de dicho sistema.

El factor territorial no solo es necesario para la conformación de un Cluster, si un sistema productivo local se caracteriza efectivamente por una concentración de empresas de un mismo sector, es posible que se generen nuevas ventajas competitivas en beneficio de estas mismas empresas.

Sin embargo, el desarrollo de tales ventajas no es seguro ni inmediato debido a que, para ello se requiere que las empresas y las instituciones locales que conforman al cluster, desarrollen relaciones de confianza suficientemente sólidas y aprendan a trabajar juntos, modificando sus rutinas y asimilando habilidades y conocimientos acerca de cómo llevar a cabo proyectos productivos de tipo colectivo.

Un proyecto cluster es precisamente una iniciativa que, reconociendo las potencialidades de un determinado sistema productivo con características de cluster, se propone estimular el desarrollo de sus ventajas competitivas, apoyando la consolidación de relaciones de confianza e impulsando la realización de actividades asociativas.

## 5.2. TIPOS DE AGRUPAMIENTO

Desde el punto de vista del diseño de los proyectos de cluster, la distinción principal a considerar para determinar los tipos de agrupamientos está relacionada con el nivel apropiación de los resultados de las acciones conjuntas. De acuerdo con esta clasificación es posible identificar cuatro categorías de asociación empresarial:

- **Redes horizontales:** Es un conjunto reducido de empresas (usualmente entre 5 y 20) que operan en el mismo ámbito productivo y que generalmente están ubicadas en la misma localidad. Dichas empresas se reúnen para alcanzar economías de escala que les permiten reducir el costo de los insumos, justificar la incorporación de tecnologías más productivas o atacar mercados de grandes volúmenes. La modalidad de coordinación en estos casos, va desde la unión informal entre las empresas que conforman al grupo, hasta la constitución de una empresa común que se encarga de coordinar los negocios asociativos.
- **Redes verticales:** Se refiere a los programas de encadenamiento entre grandes empresas, clientes y pequeños proveedores, o entre grandes productores y pequeños clientes/distribuidores. En términos generales, el desarrollo de relaciones de cooperación entre eslabones adyacentes de la cadena del valor, apunta a acrecentar la eficiencia de los mecanismos de proveeduría o distribución. La modalidad de coordinación varía, dependiendo de quién impulsa el proyecto. Los dos casos más frecuentes son el de una gran empresa cliente (productora) que selecciona sus proveedores (clientes/distribuidores) y los invita a participar en un plan de mejora para integrarse con mayor eficacia en su red de producción (distribución); o el de un conjunto organizado de pequeños proveedores (clientes/distribuidores) que se asocian para proponer una nueva relación de proveeduría (distribución) a la empresa cliente (productora). En el primer caso, aunque se definan instancias de diálogo entre gran empresa cliente (productora) y pequeños proveedores (clientes/distribuidores), la responsabilidad de la coordinación es principalmente de la primera. Si se asocian varias empresas clientes (productoras) grandes puede justificarse la creación de un centro especializado en desarrollo de proveedores. En la segunda modalidad de articulación, la coordinación del proyecto está desempeñada por la instancia elegida por los proveedores (clientes/distribuidores).
- **Cadena productiva:** Los proyectos de cluster pueden también contemplar acciones que apuntan a potenciar la competitividad de una determinada cadena productiva mediante una más eficiente coordinación de los actores que la conforman. El objetivo, en estos casos, es la identificación y superación, mediante esfuerzos conjuntos, de los cuellos de botellas que afectan al desarrollo de la cadena considerada. Los beneficiarios de estas acciones son todas las empresas del sector de la localidad considerada. La instancia de coordinación más común en estos casos, es una cámara o una institución



representativa de dicho sector (podría ser una universidad, un centro de investigación o una entidad de promoción).

- **Sistema productivo territorial:** Finalmente, los proyectos cluster pueden impulsar instancias de coordinación que abarcan al conjunto del sistema productivo local considerado. Mediante una coordinación más eficiente de los distintos actores locales (tanto públicos como privados), se espera crear ventajas competitivas que diferencien el sistema productivo territorial de otras localidades, potenciando su vocación productiva original, solucionando cuellos de botellas y creando servicios públicos para los actores locales.

Es importante destacar que las diferencias entre las cuatro categorías son a menudo, menos nítidas de lo que resulta de la descripción: los grupos que conforman redes horizontales, por ejemplo, están compuestos a menudo no sólo por empresas de un mismo rubro productivo, sino también por firmas proveedoras. Así mismo, un proyecto con un claro enfoque sectorial, como por ejemplo la constitución de una escuela técnica especializada, puede requerir de instancias de coordinación más amplias que incluyan las autoridades territoriales que se encargan de las políticas formativas en la localidad y, al mismo tiempo, tener efectos que trascienden el sector interesado y benefician a toda la comunidad productiva local.

Para asegurar que un proyecto cluster considere todas las posibilidades de desarrollo del sistema productivo que se ha escogido, es oportuno que en la fase de diseño, se tomen en consideración las cuatro modalidades de organización de las empresas e instituciones locales, aunque se decida finalmente centrar la estrategia en tan sólo una de ellas.

### 5.3. CARACTERÍSTICAS OPERATIVAS DE LOS PROYECTOS

La especificidad de la metodología de promoción de cluster y actividades asociativa, sugiere que se ponga especial atención a ciertas características de operación de estos proyectos, las mismas se resumen a continuación:

- **Núcleo promotor y liderazgo empresarial:** La participación de empresarios en todas las fases de los proyectos es una condición imprescindible para garantizar la pertinencia de las iniciativas desarrolladas y asegurar que las competencias así generadas se consoliden en los miembros del cluster. Para garantizar estos resultados, la institución promotora tiene que establecer un vínculo con empresas líderes locales: en los proyectos de redes, se relacionará principalmente con las empresas que están interesadas en la puesta en marcha de un determinado negocio colectivo, y en los proyectos que apuntan al desarrollo de la competitividad de los sistemas productivos, establecerá una relación de colaboración con núcleos de empresas que estén interesadas en las distintas iniciativas a desarrollar. Por otro lado, es importante que la institución promotora se asegure que estos vínculos no se transformen en relaciones exclusivas y privilegiadas, garantizando una apertura hacia otras

empresas de la zona y preocupándose constantemente de difundir los programas de actividades y resultados alcanzados.

- **Orientación a resultados:** Para estimular el interés de los empresarios en las prácticas asociativas y para asegurar su sostenibilidad es necesario poner énfasis en los beneficios tangibles que dichas prácticas pueden lograr en tiempos relativamente cortos. Hay beneficios de tipo económico que pueden ser alcanzados en tiempos reducidos, como por ejemplo la venta de productos mediante la participación en una feria o la reducción de costo a través de la compra mancomunada de materia prima. No obstante los resultados más significativos y que perduran en el tiempo están relacionados con los cambios de las prácticas, organizaciones y tecnologías productivas que las distintas empresas tienen que introducir para ajustarse a los requerimientos del grupo, como por ejemplo la introducción de sistemas de control de la calidad, la estandarización de procesos, la incorporación o eliminación de algunas fases del proceso.
- **Acción por objetivos:** La construcción de los vínculos de confianza se logra mediante un proceso paulatino en que los empresarios experimentan prácticamente y de manera progresiva (paso a paso), la realización de acciones mancomunadas. Para garantizar el aprendizaje y reafirmar el compromiso con el grupo, es oportuno que, por cada paso, los empresarios expliciten y verifiquen los resultados logrados, mediante indicadores objetivos que permitan medir avances y retrocesos en la estrategia colectiva.
- **Horizonte de planificación:** Debido a la complejidad de los procesos de construcción de las relaciones de confianza y de los conocimientos necesarios para emprender el trabajo asociativo, se considera generalmente que la puesta en marcha y consolidación de las estrategias de desarrollo requieren de un horizonte de planificación de entre tres y cinco años. Más que en cálculos objetivos, la definición de estos parámetros está basada en las experiencias que han tenido en este tema otras empresas y cuya experiencia puede contribuir a enfatizar la importancia de que, como se mencionó anteriormente, el proyecto cuente desde un principio, con una base de confianza consolidada entre el grupo de actores locales (especialmente empresas) que lidera la fase de diseño y puesta en marcha de la iniciativa.
- **Sostenibilidad:** Es clave para el éxito del proyecto, pero la estrategia que se decide adoptar para alcanzar este resultado, puede variar de proyecto a proyecto. Por esta razón, es importante aclarar que hay distintos niveles de sostenibilidad:
  - Un primer nivel tiene que ver con la sostenibilidad de las conductas y estrategias asociativas entre las empresas involucradas en el proyecto, una vez que éste termina. En muchos casos se ha considerado que la formalización de los acuerdos y alianzas entre las empresas constituye una garantía en esta dirección y por eso, se ha impulsado la constitución de entidades económicas mancomunadas con su propia figura jurídica, como

por ejemplo centrales de abastecimiento o comercializadoras común, etc. No obstante, la experiencia parece indicar que no es oportuno forzar estos procesos más allá de lo que exija la estrategia competitiva de cada grupo y que la formalización de alianzas tiene sentido exclusivamente cuando la confianza entre las empresas que se han asociado para realizar negocios mancomunados ha alcanzado un nivel suficiente de consolidación;

- Un **segundo nivel**, está relacionado con la capacidad de la institución promotora de seguir la actividad de promoción del cluster después de que se haya terminado el proyecto. Eso requiere, por un lado, que el aprendizaje de la institución interesada haya alcanzado un nivel suficiente que le permita reducir sus costos de operación; y que, por otro, haya crecido la demanda para servicios de apoyo a cluster, ya sea desde abajo, es decir, desde clusters potenciales que desean imitar la experiencia del cluster apoyado con el proyecto; o desde arriba, es decir, desde algún organismo de gobierno, del sector privado o de donantes internacionales que desean contratar a la entidad promotora para replicar la experiencia en otra institución del país;
- Un **tercer nivel** de sostenibilidad se alcanza si la experiencia del proyecto es adoptada por otras instituciones públicas o privadas que emprenden el camino de la institución promotora, imitando su experiencia en otros clusters.

## 5.4. FACTORES DE ÉXITO

Para identificar los lugares más prometedores para los proyectos de clusters, es crucial no limitar la investigación y la observación fáctica a los datos de la estructura económica. El éxito de cualquier proyecto de clusters depende de la voluntad de los agentes locales de participar en él, de interactuar con operadores externos y de colaborar con otros agentes locales. Todo esfuerzo de identificación/observación fáctica debe por ello concentrarse en las estructuras de los agentes locales: de todas formas, una ubicación prometedora para la creación de un conglomerado será la que esté fuera de la zona de conveniencia de los agentes locales y donde ellos puedan considerar que la acción colectiva para la promoción de la competitividad y la innovación productiva es plausible; en tal caso, el proyecto de cluster probablemente tendrá éxito. Por el contrario, un cluster que funciona bien sin mediar la acción colectiva no será receptivo a la sugerencia de creación de otros clusters.

Ante esto, para asegurar un correcto proceso de asociatividad debe tomar en cuenta lo siguientes factores:

- **Factores relacionados con la persona o institución promotora:**
  - Los individuos perteneciendo a un grupo satisfacen dos grandes necesidades: la primera es aprender de los demás, compartir ideas, sentimientos, a estos grupos cuyo fin es la superación individual se les denomina grupos de aprendizaje, la segunda es actuar con los demás, tomar decisiones en conjunto;
  - Buscar en elementos relacionados con la formación de grupos y sobre liderazgo, ello le facilitará el proceso de articulación;

- La cámara gremial es un buen apoyo para la formación de grupos, ya que normalmente tienen una historia de trabajo con empresas y buena capacidad de convocatoria. Es recomendable que la cámara vea la formación de esquemas asociativos como un servicio más a sus socios, a veces suele confundirse la formación del grupo asociativo con una etapa determinada en el proceso de ejecución;
  - La imagen de la institución promotora en la localidad no debe estar afectada por elementos que podrían perjudicar seriamente la credibilidad de la institución, tales como: orientación política, excesiva cercanía con intereses económicos específicos, comportamiento contrarios a la ética, etc.;
  - Debe estar compenetrada con el cluster y poseer contactos y relación fluidas con las principales empresas e instituciones que operan en el entorno del cluster;
  - Debe disponerse de personal capacitado, con experiencia en desarrollo de las pequeñas y medianas empresas y en la promoción de actividades asociativas;
  - Un compromiso implícito para cumplir con los requerimientos administrativos y contables de los miembros del cluster y de ser el caso de las organizaciones financiadoras;
  - El desarrollo del cluster debe estar al centro de las preocupaciones y de los intereses de la institución promotora;
- **Factores relacionados con el contexto institucional, características del sector y empresas vinculadas:**
- Que exista una concentración geográfica mínima de empresas del mismo sector. Una estructura adecuada de un cluster puede ser la presencia significativa de empresas pequeñas y medianas, esto ayuda al proceso de desarrollo de cada empresa miembro;
  - Que exista una problemática común entre las empresas, que puede ser atacada mediante actividad asociativa;
  - Que haya liderazgo empresarial: Es decir que haya un grupo de empresas que esté comprometido con el proyecto, participe en su diseño y contribuya a su puesta en marcha;
  - Que el sector sea económicamente viable, es decir que se pueda descartar la presencia de factores que obstaculizan su desarrollo competitivo y que, en el contexto del proyecto, resulten infranqueables, tales como: existencias de barreras legales, falta de infraestructuras esenciales, etc.;
  - Que un análisis de las condiciones de competitividad en que opera el sector demuestre (aunque sea de manera preliminar) que las empresas del sector tienen posibilidad de competir;
  - Que exista una base de confianza mínima entre empresas que les permita, desde el comienzo del proyecto, dialogar de forma constructiva, intercambiar información, definir áreas de interés común, etc.;
  - Que existan capacidades mínimas tanto a nivel de empresas como de instituciones. Es importante considerar que los proyectos de articulación son generadores de demandas de apoyo en los distintos ámbitos del quehacer empresarial (en particular: asistencia técnica, exportaciones, crédito, capacitación e innovación). Los proyectos de articulación no pueden hacerse

cargo eficientemente de todos estos aspectos, por lo tanto, su resultado final depende también de la eficiencia del sistema de fomento que opera en el país;

## 5.5. FACTORES DE RIESGO

En los clusters, pasar a la cooperación luego de haber carecido de ella es difícil, especialmente cuando quienes no participan en los clusters se benefician de los esfuerzos cooperativos de otros en una variante del problema del “beneficiario gratuito”. Los intentos aislados de cooperación por parte de agentes individuales tendrán para otros agentes visos de comportamiento oportunista, frustrando así esta iniciativa pionera de cooperación y reforzando la tendencia no cooperativa.

Cuando las empresas fabrican productos similares, su actitud cotidiana tiende al oportunismo debido a su vivo interés por vender. Las empresas compiten por los mismos clientes, por lo que cada una de ellas tenderá a vender más barato que la otra, lo que por supuesto representa un estímulo para la innovación y la mayor eficiencia a costos menores.

Para identificar los obstáculos más comunes, es útil analizar cada una de las principales áreas de cooperación potencial. Los factores de riesgo significativos son:

- **Obstáculos a la cooperación entre empresas:** Con respecto a la interconexión y cooperación formales, ya sea en asociación o bajo otra forma de operación cooperativa, toda decisión debe basarse en una evaluación de los beneficios por una parte, y en los costos y riesgos por la otra. Los beneficios a menudo serán a largo plazo e hipotéticos, mientras que los costos y riesgos son evidentes e inmediatos. Para una empresa, el riesgo más evidente es la pérdida de sus secretos comerciales, como la tecnología o el conocimiento de mercados y clientes. Estos riesgos constituyen un motivo importante para que las empresas no participen en operaciones cooperativas con sus competidores directos. Entre los costos directos de la cooperación se incluyen, ante todo, los costos de transacción y oportunidad. Es necesario celebrar reuniones, debe haber un cierto seguimiento y se requerirá elaborar documentos de análisis y actas. Finalmente, los clusters a menudo forman parte de cadenas de valor mundiales dominadas por una gran empresa en otra parte (por ejemplo, las grandes cadenas de distribución en los países industrializados). Ello con frecuencia implica que los compradores externos provoquen a las empresas del conglomerado a enfrentarse entre sí para obtener el mejor precio posible, o que las desalienten a emprender proyectos de innovación.
- **Problemas de cooperación entre empresas e instituciones de apoyo:** Para muchas instituciones de apoyo la satisfacción de los clientes locales del sector privado no es el único indicador de desempeño, y a menudo ni siquiera el más importante, mientras que, para las empresas la obtención de resultados tangibles es el principal indicador que el agrupamiento está dando

resultado, estos objetivos que a primera vista pueden apuntar a distintos lugares pueden ocasionar problemas de cooperación que influya en el proceso de conformación del cluster.

- **Problemas de cooperación entre los sectores privado y público:** Mientras el primer sector busque conformar el cluster con pocas empresas de tal forma de potencializar su posicionamiento en el mercado local, el propósito de los organismos del sector público puede ir a diversificar la conformación de cluster para lograr en lo posible una amplia diversificación y evitar la vulnerabilidad que implica depender de un solo grupo.

En resumen, no existe una forma rápida y sencilla de encarar estos problemas lo que sí es crucial es que todo articulador los recuerde constantemente y prevea que pueden surgir en cualquier momento. Nada sería más irreal que esperar que un proyecto de clusters marche sobre ruedas sin conflictos de intereses.

## 6. EL FACTOR HUMANO

Para abordar esta propuesta metodológica, es importante acceder a ella a través una perspectiva que hace referencia al hecho de concebir al empresario como una persona que es parte de un sistema, que comprende interrelaciones desde el ámbito externo hacia el individuo, como desde el individuo hacia el ámbito externo y así visualizar a la red como un conjunto de personas que conforman un nuevo sistema de relaciones con complejidades diversas, con diferencias a consecuencia de los individuos que la componen.

Esto implica que desde una perspectiva macro, se debe considerar la realidad social y económica que se inserta a la red como series casuales entre sí, y que afectan diferencialmente a cada empresario como persona individual y como persona/colectivo, sobre las cuales es difícil intervenir si no se conoce el mapa de relaciones completo, sabiendo que cualquier elemento que se modifique en este mapa incidirá en los demás.

Lo que este enfoque metodológico busca, es provocar interacciones entre los individuos, empresarios que permitan y apoyen el descubrimiento de puntos de coincidencia, potenciando la diversidad de formas de interrelación que apoyen al encuentro y a la expresión de un proyecto colectivo sustentable en el tiempo.

*“El proceso de facilitación de este enfoque metodológico está en manos de un articulador de redes empresariales”*

### 6.1. FACTOR CONFIANZA

En un Cluster que inicia su proceso asociativo no necesariamente todos los miembros convocados se conoce en profundidad, por lo tanto, un paso importante en miras a la consolidación del grupo es romper el hielo y conocerse para decidir que se quiere hacer en conjunto.

Uno de los factores que apoya fuertemente esta etapa, es la confianza entendida como la expectativa que nace al interior de una comunidad a partir de un comportamiento predecible, correcto y cooperativo, basado en normas comunes comparativas por todos sus miembros. En las sociedades con alto grado de confianza interpersonal existiría un mayor y mejor desempeño económico, ya que la confianza actuaría como un factor reductor de tales costos.

Si los empresarios interactúan positivamente, generan una validación positiva del

actuar asociativo ya que se reconoce con sus potencialidades y limitaciones, se comunican y son capaces de interrelacionarse, creciendo desde un nivel de conocimiento superficial a un nivel de conocimiento más profundo lo que los prepara para que cada uno, desde su experiencia y posibilidad, aporte lo más transparentemente posible al éxito del proyecto.

La confianza vuelve a surgir como una característica necesaria del proceso asociativo, como un proceso dinámico, que crece y evoluciona desde elementos simples como la reputación de los empresarios en un primer momento de conocimiento personal (las historias personales de cada uno aporta al proyecto común), hasta una interrelación que permita la colaboración activa, positiva y coherente de cada miembro de la red en cuanto al respecto de las normas, valores y objetivos que han sido definidos colectivamente.

## 6.2. PROCESO DE GENERACIÓN DE CONFIANZA

Se entiende por Confianza la capacidad de actuar y comunicarse en coherencia con normas y valores compartidos a nivel grupal, posibilitando espacios de reciprocidad cohesión y consenso, como un bien acumulable al interior del grupo que permite y ofrece a sus miembros la posibilidad de proyectar acciones más extensas y sometibles en el tiempo.

Debe ser prioritario promover características y/o habilidades como un bien dinámico que puede ser desarrollado y evolucionado al interior de una red empresarial a través de procesos de confianza, comunicaciones realizadas de manera eficaz e interrelaciones positivas entre los miembros de la red.

Desde el punto de vista de la prioridad económica, el valor de las conductas asociativas está determinado por la capacidad de las redes empresariales de generar resultados que las empresas que operan de manera individual no logran alcanzar.

Desde la perspectiva del enfoque humano, el potencial competitivo de una red se alcanza cuando se logra un proceso de integración entre sus miembros, el cual permite amortizar y valorar la riqueza individual de todos sus componentes en pro de la capacidad del conjunto para captar, adaptar, incorporar y generar nuevas ideas y conocimientos, en cuanto toda persona que se incorpora a una red empresarial trae consigo una formación profesional o informal, experiencias y características personales diversas, capacidad creativa, innovadora y de aprendizaje.

Al identificar la relación del comportamiento de los empresarios en cuanto personas, se visualiza el hecho que estos al decidir asociarse comprometen además de su posición empresarial, sus habilidades y actitudes para interrelacionarse, comunicarse, intercambiar información y cooperación en busca de un beneficio común.

El análisis del proceso de generación de la asociatividad empresarial desde el enfoque del factor humano, permite identificar la importancia de agentes



mediadores y facilitadores de este proceso y, al mismo tiempo, contribuye a precisar modalidades y contenido de las acciones de formación de los mismos.

Las ventajas competitivas de las redes empresariales se manifiestan a través del desarrollo de nuevas capacidades colectivas en por lo menos cuatro ámbitos:

- Capacidad para negociar con clientes y proveedores mediante la coordinación de los pedidos y/o de las ofertas;
- Capacidad para tomar decisiones; mediante el intercambio de información y experiencia, los empresarios adquieren conocimientos más amplios y articulados de su entorno económico que les permite reducir la incertidumbre que caracteriza sus decisiones estratégicas.
- Capacidad para valorar y potenciar la oferta productiva de las empresas individuales, ya sea mediante la generación de mayores volúmenes o la conformación de ofertas más articuladas y completas.
- Capacidad para investigar e innovar conectándose a las redes globales, para captar ideas, adaptarlas al contexto local, enriquecerlas y traducirla en nuevas oportunidades.

En cuanto a la dimensión social hacia el interior de la red, la organización asociativa requiere de todos los conocimientos, de todas las experiencias y de todas las capacidades, y por ende, que todos sus miembros se sientan comprometidos con el éxito del proyecto por lo que cada empresario debe ser visto como un componente de un circuito social de aprendizaje, una persona con un conjunto de competencias a individualizar, que pueda aportar desde sus conocimientos, creatividad y capacidades a la solución de las posibles problemáticas que se presentaran en el camino hacia el éxito y consolidación del proyecto colectivo.

Cualquiera sea la motivación o el propósito de las empresas para asociarse, el proceso asociativo impone que desde una perspectiva personal, los empresarios que participan en la red, estén dispuestos a un abandono parcial de comportamiento empresarial individual, poniendo a disposición su capital relacional como empresa individual y también su capital humano para apoyar el proyecto común, tomando conciencia de la importancia que posee la cooperación como base de su éxito.

En términos esquemáticos, los principales obstáculos que se interponen hacia el desarrollo espontáneo de relaciones asociativas pueden ser sintetizados de la siguiente forma:

- La necesidad de crear confianza
- La falta de conocimiento específico por parte de los empresarios de cómo organizar el trabajo de forma asociativa.

### 6.3. LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

Esta metodología se fundamenta en la creación de espacios de CONFIANZA, y de LENGUAJE/COMUNICACIÓN como procesos que buscan enriquecer la capacidad de ser y hacer de la persona/empresario, como individuo y como colectivo desde el Pensar, el Sentir y el Actuar.

Se entiende entonces por Lenguaje/Comunicación un proceso circular y sistémico que se visualiza en la capacidad de decir, expresar y plantear las propias motivaciones permitiendo la visualización de las fortalezas y las limitaciones, entre los unos y los otros posibilitando llegar a un grado de acuerdo entre los miembros sobre las metas, las reglas, los roles y otros aspectos relevantes al grupo.

El lenguaje y la comunicación no solo aportan estar informado de lo que pasa, aprender de los que tienen conocimientos diversos innovar teniendo como base la fortaleza del conocimiento compartido de crear el lenguaje/comunicación que es un modo simbólico compartido de conversar la realidad.

### 6.4. CARACTERÍSTICAS PRO-ASOCIATIVIDAD

Las principales características de pro-asociatividad son:

- **Cohesión:** Se refiere a la “atracción” que cada uno de los miembros de la red siente hacia los acuerdos logrados colectivamente.
- **Consenso:** Se refiere a los grados de coherencia entre las motivaciones propias y grupales y al grupo de satisfacción que esto produce. A mayor consenso mayor cohesión y viceversa.
- **Reciprocidad:** Se refiere a la toma de conciencia de que las acciones del colectivo comprometen a todos y que se comparte un destino común, es decir todos y cada uno deben aparte de buscar el interés personal responsabilizarse por el interés colectivo.

### 6.5. HABILIDADES PRO-ASOCIATIVIDAD

Se refiere a habilidades de las personas/empresas las cuales permiten dar las características al grupo y fomentar la evolución de los procesos en pro de la asociatividad, al interior de un Cluster. Estas pueden ser:

- **Sentimiento equipo, ser un par positivo posibilitando el trabajo en equipo.** Se entiende por sentimiento de equipo que todos sus integrantes cooperan activamente con una actitud positiva al trabajo y a las acciones programadas por y para el grupo, constituyéndose en pares positivos en cuanto a la búsqueda de soluciones conjuntas en beneficio de este.

- **Empatía, lenguaje y comunicación claros y fluidos.** No se adoptan patrones que distorsionan la comunicación, se acepten errores críticos se escucha: Los miembros del grupo al comunicarse ofrecen respuestas francas y reales, con un mensaje sencillo y directo. Demuestran interés mutuo en comunicarse, se da una buena retroalimentación que permite una conversación abierta y comprendida por todos.
- **Visión colectiva como propia.** Los miembros del grupo mantienen expresamente sus acuerdos y desacuerdos sobre la visión colectiva, cada miembro es coherente con la visión acordada, hablando y actuando en concordancia.
- **Capacidad de tomar distancia de problemas con creatividad.** Los miembros del grupo pueden tomar distancia frente a los problemas. Son capaces de proponer diferentes formas de análisis y reflexión conjunta en búsqueda de una solución. Buscan, comparten o crean herramientas metodológicas que los ayuden en este propósito (FODA, Análisis de campo de fuerza, etc.) buscan ayuda en caso de no lograr resolver por sí mismos la situación “problema”. Fomentar la creatividad.
- **Resiliencia, sentido de humor y manejo del stress.** No se obsesiona con el fracaso: Los miembros del grupo se visualizan como parte de un sistema. El interés y la motivación del grupo se dan hacia la identificación de potencialidades y fortalezas de sus miembros para lograr la adaptabilidad al escenario “negativo” con dinamismo y optimismo.
- **Pro-activo no duda en la posibilidad de aportar más.** Se siente “seguro” al aportar: Se observa en los miembros del grupo una actitud activa frente a la discusión, al diálogo, a la resolución de problemas. Cada uno busca aportar desde sus conocimientos y talentos con actitud segura y solidaria con el grupo.

## **6.6. DESARROLLO DE HABILIDADES PRO-ASOCIATIVIDAD**

Las habilidades descritas con anterioridad están enunciadas pensando en los procesos, características y habilidades previamente desarrolladas en el enfoque teórico de esta metodología.

El Articulador debe realizar un diagnóstico y monitoreo de las habilidades pro-asociativas del grupo promotor, de tal forma que pueda constatar las percepciones individuales de todos los empresarios acerca de las habilidades que percibe que posee su grupo o red.

El objetivo de este contraste de percepciones es generar por una parte una toma de conciencia de los integrantes de la red cuáles son los niveles de desarrollo de cada habilidad y por otro lado, generar un diálogo y una conversación enriquecedora de

las características y del nivel alcanzado en los procesos, que permiten proyectar posibles cambios.

Para lograrlo esto es necesario aplicar los siguientes pasos:

- Aplicar la matriz de diagnóstico de habilidades, siguiendo los criterios de evaluación descritos. VER ANEXO 1;
- Confrontar resultados y analizar diferencias y/o afinidades en la evaluación;
- Conversar con los miembros del grupo o red acerca del desarrollo de la habilidad tomando como base los resultados de la matriz.
- Realizar un análisis cualitativo de la situación de la red a través de tres puntos de análisis:
  - Principal acción colectiva realizada.
  - Descripción de logros principales según el articulador.
  - Descripción de dificultades principales según el articulador
- Elaborar una propuesta de desarrollo de habilidades pro-asociatividad en base a las fortalezas y debilidad de las habilidades pro- asociatividad del grupo.

## 6.7. CARACTERÍSTICAS DEL ARTICULADOR

La figura del articulador de redes empresariales debe considerarse como una figura profesional especializada en la promoción de proyectos asociativos cuya función principal este dada por el fomento de un equipo de trabajo eficaz, donde las personas (como una unidad de 2 o más empresas) se sientan responsables de los resultados fijados colectivamente (idea de negocio), empeñándose en el logro de una misma meta a través de un conjunto de objetivos compartidos y recíprocamente interdependientes.

Para que todas estas relaciones se generen, se han identificados en los articuladores siete características, tales como:

- a. **Empowerment:** Es decir, el fomento hacia el poder de decisión, la participación y el compromiso de cada uno de los miembros del grupo, esto implica comparar a los miembros del grupo dentro del proceso de aprendizaje, potenciación y profundización de su propio poder.
- b. **Competencia:** es decir conocimientos y capacidades profesionales coherentes con el enfoque (económicas y desarrollo humano), como también habilidades personales para interrelacionarse, con apertura, de manera transparente y confiable.
- c. **Independencia:** es decir mantener autonomía de tipo administrativo, ideológico y emocional de los diferentes actores, garantizando equidistancias entre todos los miembros de la red.

- d. **Motivación y Pro-actividad:** es decir mantener la capacidad de transmitir energía positiva al grupo y de ayudarlos a superar los momentos de crisis. Estar atento a la evolución de los procesos y activo en sugerir, apoyar y facilitar a cada uno de los empresarios.
- e. **Flexibilidad:** es decir tener la capacidad de adaptarse a los requerimientos del grupo, su proyecto y las condiciones del entorno.
- f. **Discreción y confidencialidad:** como uno de los aspectos base de la confianza, se espera del articulador el manejo confidencial de las informaciones obtenidas durante el proceso asociativo de la red.
- g. **Orientación al resultado:** poseer una estructura que permita orientar al resultado, con metas claras, manejo de información oportuna, generación de espacios de reestructuración del proyecto según la visualización de las necesidades.

## 6.8. APORTES DEL ARTICULADOR

Como se ha venido mencionando, el rol del Articulador es primordial en el desarrollo de un Cluster, ya que es el canalizador de todas las actividades asociativas, entre sus principales aportes tenemos:

- Que conozca a las personas que forman parte de la red empresarial de modo que sepa cuáles son sus intereses individuales y su motivación por pertenecer al colectivo de manera que pueda apoyar a los individuos y al grupo.
- Que ayude a los miembros de la red a dar claridad a las motivaciones e intereses individuales y por ende a la generación de una visión compartida.
- Que se sienta preparado para crear espacios que permitan generar expectativas de participación e identificación de los empresarios con el grupo red.
- Que genere un clima respetuoso que estimule la participación de todos.
- Que fomente espacios de lenguaje/comunicación y confianzas, que permitan aclarar los significados y que se hable el idioma de todos.
- Que ayude al grupo a identificar, aprovechar y potenciar la diversidad en beneficio de la competitividad.
- Que apoye el diseño de procesos de concertación (consenso)
- Que aporte a la toma de conciencia grupal acerca de proyectarse con base a expectativas reales.
- Que fomente en el grupo a que se comparta el éxito y que se de apoyo mutuo frente a la dificultades y /o experiencias de frustración.
- Que sea un generador de empowerment; un escucha activo pero no protagonista.
- Que ayude a desarrollar una visión clara de gestión (plan de trabajo, planificación estratégica, etc.) una vez que el grupo ha logrado identificar una idea de negocio colectivo.

## 7. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El proceso de conformación de clusters está dado por fases; como toda metodología este documento muestra por cada fase los pasos a seguir, los objetivos, las estrategias de ejecución y resultados a obtener al final de la ejecución de la fase.

El presente documento constituye una guía para la acción más no una norma, debido a que los procesos de formación de grupos son sistémicos y algunas veces se podrá encontrar que se dan aspectos de uno u otro nivel en forma mezclada.

Empero, es importante de considerar es que durante todo el proceso existen elementos que afectan (positiva o negativamente) el desarrollo espontáneo de los procesos de agrupamiento, tales como: altos costos de coordinación e información, limitada confianza entre actores locales, débil manejo de técnicas de producción y organización requeridas por el trabajo conjunto, limitada visión empresarial, y esquemas de cooperación que promueven el paternalismo y la dependencia.

De manera general, lo primero es partir de la conformación del Articulador o Promotor cuya principal primera función elaborar diagnósticos y análisis participativos de factores competitivos básicos, que permiten identificar aspectos críticos a ser resueltos e iniciativas conjuntas que se integran en planes de trabajo ejecutados por los distintos actores de forma organizada.

En la medida en que la ejecución de estos planes alcanza los resultados esperados, se consolida la confianza entre los actores involucrados, se profundiza el conocimiento recíproco, se desarrolla capacidades institucionales y se mejora el accionar conjunto alrededor de estrategias y planes cada vez más complejos.

No obstante y tratando de simplificar y esquematizar este proceso, es posible identificar cinco fases:

- I. Promoción y selección de empresas
- II. Rompimiento del Hielo
- III. Desarrollo de acciones piloto
- IV. Proyecto común
- V. Consolidación e independencia

Es importante señalar que el **Articulador** es un participante importante dentro del fomento de la asociatividad, debiendo tener la disposición y capacidades técnicas para articular los procesos de fomento y desarrollo de agrupamientos o clusters permite acelerar la interacción y el trabajo conjunto de los actores claves en el cluster.

Por lo tanto, previo al detalle del paso a paso de cada fase es necesario profundizar en el rol del articulador o promotor.

## EL ROL DEL ARTICULADOR – PROMOTOR

El Articulador o Promotor, se constituye en el pilar de todo el proceso de conformación del agrupamiento, entendiéndose por Articulador a la persona natural o jurídica de coordinación público-privada, encargada de promover procesos de fomento de Clusters y otras iniciativas de desarrollo económico en su ámbito geográfico, no solamente vinculadas con el sector productivo del Cluster.

La necesidad del nivel de especialización del Articulador se derivará de las particularidades de cada territorio para la implementación de la metodología. En aquellos territorios donde existe una amplia gama de actividades productivas como generadoras de desarrollo económico, es de gran utilidad la existencia de un grupo que promueva la articulación de los distintos actores alrededor de dichas actividades productivas.

El Articulador no deberá perder de vista en la formación de grupos todos los aspectos de desarrollo organizacional y de la psicología social que estudia la formación de grupos primarios o secundarios entre seres humanos.

Complementariamente, aunque sin ser la parte más importante, se recomienda a los articuladores priorizar en las variables económicas dado que el grupo de empresarios se organiza frecuentemente con este objetivo; y, posteriormente ir trabajando en las otras variables con la finalidad de ir conformando un grupo homogéneo y compacto.

A continuación se resalta las habilidades que debe poseer el Articulador en las diferentes etapas de desarrollo del grupo asociativo:

FASE	HABILIDADES
I. Promoción y selección	– En algunos casos esta labor la realiza la institución patrocinante en cuyo caso, los ejecutivos cumplen la labor de articuladores para esta fase inicial. Se debe priorizar en habilidades para la motivación y formación de grupo de inicio.
II. Rompimiento del hielo	– Énfasis en los niveles de cohesión de grupo y generación de confianzas.
III. Desarrollo de acciones piloto	
IV. Proyecto común	– Énfasis en Estrategias de negocios del grupo (niveles de cohesión ya logrados) – Generador de escenarios en los cuales los empresarios puedan trabajar por si solos sin necesidad del apoyo Articulador
V. Consolidación e independencia	– Crítico y analítico de los resultados obtenidos y generador del trabajo independiente de los actores participantes del cluster. – Esta es la única fase en la cual el roll del Articulador es mínimo.

Los grupos más consolidados y con mayores probabilidades de éxito, son aquellos que cumplen con todas las fases de este proceso y más que nada cuentan con el apoyo del articulador.

***“Siempre hay que recordar que la metodología es una guía para la acción del articulador y que la realidad es más compleja”***

En cuanto a las herramientas a utilizar para desempeñar esta función, la institución debe contar con recursos humanos especializados e idealmente tener también la capacidad de utilizar fondos o incentivos monetarios para apoyar y/o apalancar inversiones hacia los planes estratégicos de los grupos atendidos.

- **RECURSOS HUMANOS ESPECIALIZADOS:** El principal activo que debe tener el Articulador que se propone contribuir al desarrollo de la competitividad de un determinado sistema económico mediante la aplicación de esta metodología, es un equipo humano calificado y debidamente entrenado.

Los articuladores que apoyan la generación de iniciativas conjuntas tienen la función de propiciar encuentros entre los empresarios potencialmente interesados en las estrategias asociativas, y entre éstos y los otros actores del sistema productivo, facilitar el intercambio de información que permita a dichas personas conocerse más profundamente, enseñarles a coordinar reuniones, generar diálogos, consensuar posiciones divergentes, enfrentar las crisis y tensiones que inevitablemente surgen durante la formulación, puesta en marcha de procesos de implementación y gestión de negocios. Entre sus principales funciones y competencias tenemos:

- Generar la confianza inicial requerida para lograr los primeros encuentros entre los actores locales vinculados al conglomerado e interesados en promover iniciativas de articulación. De igual forma, el articulador responsable de generar, facilitar y dar seguimiento al proceso participativo que conlleva la implementación de acciones para contribuir al crecimiento competitivo del grupo;
- Una vez que el proceso ha sido activado, éstos actúan como mediadores/árbitros en los conflictos no necesariamente para resolverlos sino para manejarlos y eventualmente supervisar los compromisos recíprocos adquiridos entre las partes. Para desempeñar esta función, estas personas deben poseer un conjunto de conocimientos, metodologías y experiencias profesionales y habilidades personales entre las que destacan la capacidad de coordinar grupos de trabajo, elaborar proyectos, diagnosticar empresas, lidiar con frustraciones, administrar conflictos, etc.;
- Entre las características que se requiere para articular un cluster destacan: la independencia (administrativa, jerárquica y emocional) de los distintos intereses particulares entre los actores del grupo, credibilidad profesional,



mentalidad proactiva e innovadora, orientación al desarrollo de capacidades y orientación hacia el consenso y transformación de conflictos;

- La función de articulación del grupo no es estática, sino que varía en el tiempo, en consonancia con la evolución del proceso metodológico. A raíz de eso, varía también el perfil de la persona encargada, dado que las competencias requeridas en los distintos momentos son escasamente coincidentes: por ejemplo, en las fases iniciales se requieren buenos promotores y coordinadores de grupos, mientras que en las fases siguientes se precisan competencias en la administración financiera y habilidades tecnológicas y comerciales para apoyar la concreción de los negocios;
  - Capacidad de identificar una visión de futuro sobre el desarrollo del cluster y en particular de su base económica;
  - Disposición para establecer consenso alrededor de las prioridades en el desarrollo del grupo;
  - Habilidad para coordinar procesos productivos, sumar capacidades y colaborar para la resolución de problemas comunes;
  - Creatividad para generar nuevos conocimientos y oportunidades de desarrollo, introduciendo elementos innovadores en el sistema y potenciando su vinculación con los actores locales;
  - Puede estar conformado por líderes y representantes de instituciones públicas, asociaciones civiles y gremios empresariales con capacidad de decisión e influencia a nivel local y habilidad de interrelación e incidencia con instancias nacionales;
  - Conocimiento de metodologías e instrumentos para generar participación de los actores involucrados en el agrupamiento;
  - Trabajo en base a objetivos y planes comunes;
- **FONDOS PARA INCENTIVAR LOS PLANES DE AGRUPAMIENTO:** La oferta condicionada de recursos no retornables de parte de los miembros del cluster y las instituciones de fomento, es otra herramienta que puede ser utilizada, para facilitar el desarrollo de acciones colectivas. Las características más comunes de los incentivos son:
- Límite temporal: los subsidios se otorgan por períodos limitados de tiempo;
  - Porcentaje y valor absoluto limitados: el subsidio cubre un porcentaje del costo del proyecto asociativo, estableciéndose también valores máximos en términos absolutos;
  - Restricción de componentes: los recursos se destinan a un conjunto limitado de componentes, tales como contratación de un gerente a cargo de la concreción y administración del negocio colectivo. Por lo general, se excluyen la compra de equipos y materias primas;

Aún así, el fondo de incentivo debe ser diseñado y administrado de forma adecuada, para evitar conductas no apropiadas entre los empresarios, ya que el incentivo por sí sólo no puede generar la base de confianza necesaria para impulsar el trabajo asociativo.

## 7.1. FASE I: PROMOCIÓN Y SELECCIÓN DE EMPRESAS

El indicador de éxito de ésta etapa es que:

*“El articulador cuenta con un grupo de empresas dispuestas a asociarse”*

En primer lugar se debe realizar una etapa de sensibilización o venta de la idea asociativa, en esta etapa se realizarán las acciones para promover la “idea y ventajas” de la Asociatividad; se trata de romper el paradigma de muchos empresarios de hacer las cosas solos. Hoy en día en el mundo globalizado las empresas que tienen mejores y mayores posibilidades de competir son aquellas que trabajan agrupadas.

Este nuevo paradigma debe romper con los viejos esquemas del empresario que en su accionar diario ha gestionado su empresa observando a todos sus pares como posibles enemigos o competidores.

### PASOS A SEGUIR

Los pasos a seguir en esta etapa son:

#### PRIMERO: ANÁLISIS SITUACIONAL

Para iniciarse en esta actividad se necesita una base mínima de conocimientos sobre el sector de donde se va a realizar la venta de la idea. En resumidas cuentas ponerse en los zapatos de empresario y hacerse cargo de sus preocupaciones

Los aspectos que abarca esta paso son:

- **Características del territorio o sector:** Variables macroeconómicas que inciden, tipo de economía, crisis que han afectado, tipo de empresas, nuevos desafíos para el desarrollo de territorios y/o sector.
- **Variables de comportamiento empresarial:** La historia de experiencias asociativas, si ya han tenido buenas o malas experiencias asociativas, si existen organizaciones que agrupan a los empresarios, identificación de líderes que estén con la inquietud de asociarse, existencia de grupos de empresarios (círculos de innovadores, núcleos de empresarios por producto)

## SEGUNDO: CONVOCATORIA

Una vez que el articulador tiene una idea de la situación del sector o territorio donde va a trabajar, debe identificar los mecanismos de convocatoria más adecuados para el logro de su objetivo. Se recomienda buscar una lista de posibles aliados para una mejor convocatoria, tanto personas, empresas, como instituciones públicas y privadas; y, con ellas generar el plan de difusión y sensibilidad. Existen dos tipos de convocatorias

- **Convocatoria general:** El objetivo de estas convocatorias es despertar el interés de los empresarios de un sector o territorio por la vía de mostrar los beneficios de la asociación.

Generalmente se lo hace en instituciones previamente identificadas y la invitación se realiza por los medios de comunicación que determinan las instituciones como son las cámaras gremiales, gobiernos locales, organizaciones no gubernamentales, organismos de gobierno u otras entidades que trabajan con empresarios.

Es recomendable en la preparación de la reunión diseñar una encuesta que debería llenar los empresarios interesados. Para estos efectos se presentan el articulador como el responsable del contacto futuro con los empresarios interesados.

- **Convocatoria focalizada:** Dirigida hacia un grupo específico de empresarios como necesidad estratégica de desarrollar un sector o a un grupo de empresarios. Aquí se puede dar dos casos:

- **Convocatoria a través del Líder o Grupo Semilla.-** Es estos casos normalmente hay un líder empresarial que le interesa juntarse con otros pares para generar nuevos negocios o dos o tres empresarios que están interesados en desarrollar la Asociatividad pero no cuentan con un número de socios adecuados.

La experiencia indica que una muy buena alternativa para promover grupos es trabajar con “un grupo semilla” se le denomina así a dos o más empresarios que manifiesten su intereses en formar un grupo y el articulador conversara previamente con ellos solicitándoles directamente información sobre empresarios posibles a invitar como futuros socios.

Este es un mecanismo que tiene particularidades distintas en la citación y diseño de la reunión; para estas convocatorias focalizadas el articulador debería visitar previamente algunas empresas que van a participar en la reunión.

- **Convocatoria personal del articulador.-** En este caso el articulador es quien identifica por diferentes vías a los empresarios que corresponden a un cierto perfil ya definido por éste; busca en bases de datos las direcciones y

empresas, y solicita entrevista directa con los empresarios para invitarlo en forma personalizada a una reunión. Tiene la ventaja de que en la visita el articulador puede hacerse un perfil más claro de los integrantes y por tanto tiene una mayor información para asegurar el éxito de la reunión inicial del grupo. Sin embargo es un proceso lento y se recomienda en estos casos usar este método combinado con el del grupo semilla.

## TERCERO: VENTA DE LA IDEA ASOCIATIVA

Cualquiera que sea la forma de la convocatoria a la reunión para la venta de la idea Asociativa, ésta debe considerar los aspectos clásicos de cualquier enfoque de estrategia de venta de productos. Esto significa que los encuentros que se realizan con este objetivo deberán considerar al menos los siguientes aspectos:

- Establecer un lugar adecuado y con una atmósfera que genere el interés de los empresarios, en particular en este caso se debe proporcionar un clima de apertura y confianza.
- Actitud del articulador que motive y entusiasme.
- Mostrar las experiencias que conciten interés ya sea a través de testimonios o vivencias.
- Generar mecanismos de retroalimentación con los participantes o futuros clientes.

En otras palabras responder las preguntas:

- ¿Por qué es importante trabajar en grupo?
- ¿En qué ambiente o atmósfera quiero vender mi producto?
- ¿Qué políticas de promoción usaré?
- ¿Cómo voy a cautivar a los empresarios para que se motiven a trabajar en grupos asociativos?

La participación de una empresa en un grupo asociativo no es atributo para que ella se transforme en exitosa y competitiva o aumente las ventas. Esta es una posibilidad que le permite mejorar sus probabilidades entre el mercado local y externo son circunstanciales y solo serán permanentes para determinado tipo de productos.

Un último alcance en este terreno para el articulador es que si bien es cierto que tiene que vender la idea de la Asociatividad (por ser un tema que pese a sus ventajas el empresario no lo asume por sí solo) no es recomendable insistir en forma reiterada.

Si los empresarios con los que se está trabajando se muestran renuentes a la idea, es preferible buscar otros empresarios y no insistir en aquellos que no tienen interés porque después produce efecto contra producido al generar desconfianza entre los miembros.

## **CUARTO: ESTABLECER CON QUE SECTOR Y EN QUE LOCALIDAD TRABAJAR**

En términos teóricos se puede trabajar la formación de redes horizontales en cualquier territorio o en cualquier sector.

Normalmente los sectores y la localidad son definidos antes de empezar el proceso de desarrollo de redes. La selección de la localidad, en la mayoría de las veces, corresponde a un lineamiento de política gubernamental. Existen metodologías para seleccionar estas localidades dependiendo del foco de interés de las autoridades.

Puede ser un lugar que genere empleo, que exista una gran contracción de empresas, o que exista interés de país. De alguna manera esta decisión es exógena al articulador: como también el sector donde trabajar.

## **QUINTO: SELECCIONAR LAS EMPRESAS**

En relación a este punto, la experiencia ha demostrado que hay una serie de criterios a aplicar para seleccionar los empresarios que podrían ser integrantes de un grupo asociativo. Pero finalmente, existe una condición necesaria y suficiente para que el empresario participe en un grupo asociativo, ésta es la disponibilidad y capacidad del empresario para invertir tiempo, recursos financieros e información junto a otros empresarios.

El Articulador previo debe disponer ya de una lista de posibles empresas que participarían en la conformación del cluster, de esta lista se selecciona los que les parecen más adecuados o tienen mayor posibilidades de éxito en la conformación del grupo además es necesario dejar sentado cuales fueron los criterios de selección.

Este ejercicio puede producir discusión entre los participantes, básicamente porque los futuros articuladores seleccionan en base a criterios de tamaño, cercanía física, rubro u otras variables que no necesariamente pueden constituirse factores de éxito.

Otro factor importante en este paso, es el interés que puede tener una empresa a participar en el agrupamiento, pese a que las variables analizadas descarten la empresa o la ubiquen con menos posibilidades, en algunos empresarios puede despertar un interés por el agrupamiento lo cual constituye un factor de éxito ya que el paradigma de trabajar solo es roto.

Es importante señalar que su rol no será que él indique cuales son las empresas que participaran en el grupo, sino todo lo contrario el articulador promoverá la idea entre empresas con ciertas características semejantes para que se conformen como grupo; esto significa que para la formación de grupos se requiere aliarse con un empresario identificado como líder del grupo.

Aquí diferenciamos entre criterios para seleccionar y factores críticos para el éxito del grupo. Los factores críticos no son condición de exclusión para participar en una

red, son solo elementos que el articulador, el líder y el grupo deben considerar a la hora de conformarse, porque de alguna manera puede afectar la velocidad o sustentación del grupo en el tiempo. Este criterio de selección es el determinante en última instancia: contar con empresarios con este perfil es una condición base de éxito del desarrollo de la red.

Para iniciar esta aventura juntos, tiene que asistir a reuniones, compartir información, adquirir responsabilidades, aportar recursos que en un inicio son cantidades mínimas pero posteriormente se requerirán inversiones mayores, y estar consientes que ésta es una apuesta a mediano plazo, por lo que el grupo asociativo no es la solución en el corto plazo a problemas propios que puede estar afrontando la empresa como son problemas de flujo, de venta o de competitividad.

Una vez que el articulador tiene empresarios en la lista de interesados dispuestos a compartir con otros, es recomendable que evalúe algunos que pueden limitar el desarrollo de las confianzas del grupo.

Entre los factores críticos que el articulador deberá poner atención están al menos los siguientes:

- Empresas que tienen problemas legales ya sea con el gobierno (fiscales), con clientes (mercantiles), con trabajadores (laborales).
- Empresas que tienen problemas ambientales reconocidos por las autoridades y que están sometidos a procesos legales.
- Empresas que tienen crisis económicas y suspensión de pagos.
- Empresas que sean cuestionadas por sus partes o clientes por mala reputación.

## **SEXTO: CONFORMAR EL GRUPO**

Con la lista de empresarios dispuestos a trabajar en redes, el articulador puede promover el inicio del grupo. Muchas veces el articulador se preguntara si es conveniente buscar otros elementos que ayuden al desarrollo del grupo para seleccionar las empresas, será bueno que sean empresarios que se conozcan?, deberán ser productos complementarios?, será bueno que todos sean del mismo tamaño?, que estén en la misma localidad?, que tengan un mismo producto?, etc.

Hay elementos que van a permitir que el desarrollo del grupo sea menos dificultoso, a estos aspectos le denominamos costos de transacción; pero no es una condición ineludible para seleccionar las empresas que conforman el grupo. La orientación básica es estimar cual es el objetivo de negocios que los une, el grupo se conforma con esta orientación lo que le hace diferente a un club de empresarios amigos o un círculo de reflexión.

A continuación se describen algunos factores que aumentan los costos de transacción y las recomendaciones para disminuirlos:

- Desconocimiento entre los integrantes del grupo.
  - **Efecto:** Aumentara el tiempo y esfuerzo que el articulador deberá realizar para avanzar en el desarrollo de las confianzas.

- **Medidas a tomar:** Facilitar el conocimiento recíproco
- **Recomendaciones:** El grupo debe ser pequeño y que tenga cierto grado de cercanía geográfica.
- Falta de comprensión recíproca.
  - **Efecto:** Los empresarios tienen distintos niveles de conocimiento y requerirá un mayor esfuerzo para comunicarse.
  - **Medidas a tomar:** Implementación de planes de capacitación y socialización, el mejor canal de comunicación es a través.
  - **Recomendaciones:** El grupo debe tener un cierto nivel de conocimiento homogéneo.
- Incertidumbre
  - **Efecto:** Los empresarios no tienen claro cuáles son las reglas del juego y temen posiciones oportunistas de sus pares.
  - **Medidas a tomar:** Garantizar transparencia y que las expectativas sean explícitas
  - **Recomendaciones:** El articulador debe garantizar el acceso a la información por igual a todos los miembros del grupo, y que las acciones a emprender deben estar obligatoriamente bajo un esquema de proyectos, vale decir con objetivos claros, actividades y metas definidas, presupuestos e indicadores.
- Lentitud en la toma de decisiones
  - **Efecto:** Los empresarios pierden la motivación porque no se avanza en forma adecuada.
  - **Medidas a tomar:** Generar mecanismos eficientes de toma de decisiones.
  - **Recomendaciones:** El articulador debe promover la división de responsabilidades y que exista alguien encargado de gestionar el grupo.

En toda esta fase es importante normalizar las reuniones de tal forma de dejar por escrito todos los acuerdos llegados en las mismas. VER ANEXO 2 y 3.

## 7.2. FASE II: ROMPIMIENTO DEL HIELO

El indicador de éxito de ésta etapa es:

***“Las Empresas han realizado acciones de conocimiento recíproco y cuentan con una mínima organización que les permitirá iniciar proyectos conjuntos”***

Algunas veces la labor de sensibilización y selección de las empresas que conformarán el grupo, ha sido ejecutada antes de la llegada del articulador que trabajará con el grupo en el próximo periodo. Cualquiera sea la situación, la importancia de este proceso es que es el inicio de la relación entre el articulador y el grupo, una parte, y por otra, es el inicio del trabajo del grupo para los empresarios. Lo que se avance en esta etapa y como se realicen las acciones de generación de confianza y conocimiento será la base para la sustentación del grupo.

Hay que recordar que la consolidación de una red en una empresa independiente tiene un tiempo de maduración y en ese tiempo que transcurra existirán éxitos y fracasos; pero la búsqueda de soluciones, tiene gran parte que ver con los que une a los empresarios y que se fortalecieron o generaron en el inicio.

Se le ha denominado “Ruptura de hielo” porque se siembra las bases de una relación que debe ser de “confianza” entre los empresarios, y es el inicio de formas de trabajo que deberá darse durante todo el tiempo que el grupo requiera de un articulador.

En cuanto a la organización interna del grupo, esta depende en gran medida del articulador, porque el grupo como tal todavía no está formado para sí. En otras palabras, el grupo está aprendiendo y apoyado por el articulador irá realizando acciones que contribuyen a darle identidad. En teoría organizacional pasará de un grupo de aprendizaje a ser un grupo de acción.

En la descripción de las acciones propuestas, se reiterará el rol del articulador, se recomienda que este sea un generador de confianza para todos los integrantes y que, aun cuando, tenga una relación más cercana con el líder de grupo, vele porque cada uno de los empresarios lo perciba como un profesional confiable, neutral para cada empresa en particular y comprometido con el éxito del grupo.

Al final, hay que recordar que la organización interna del grupo y como éste vaya conformándose deberá estar acorde a los objetivos que se plantearán los empresarios del grupo.



La organización debe verse como un instrumento para cumplir las metas que se plantean, debe ser flexible y obedecer a las propias necesidades no puede copiar una organización cualquiera, debe co-construirse por todo el equipo que participa en la dirección y ejecución de las acciones acordadas, vistas estas como proyectos o programas de trabajo que se van a desarrollar.

## **PASOS A SEGUIR**

### **PRIMERO: REUNIONES DEL GRUPO**

En esta etapa de ruptura del hielo, los interesados y detectados para construir el grupo inician su trabajo en forma regular algunas sugerencias a considerar en este paso son:

- Preparar una agenda de visitas a todas las empresas que constituyen el grupo inicial, de tal modo que el articulador conozca cada una de las empresas integrantes.
- Seleccionar el lugar adecuado para las reuniones iniciales: siempre deberá escogerse un lugar que aparte de cómodo y adecuado, sea “neutral”. Esto significa que mientras el grupo no determine un lugar de reunión, el articulador busque un lugar como la cámara de comercio, la institución patrocinante, un restaurante que tenga privacidad para realizar las primeras reuniones del grupo o en caso contrario, sugerimos que sea en el lugar que algún empresario ofrezca, pero siempre proponiendo rotación de lugares con otros integrantes recuerde que en las técnicas de negociación la selección del lugar tiene relevancia. El objetivo es buscar el lugar más adecuado para que cada integrante se sienta en las mismas condiciones de participación.
- Revisar los factores críticos y analizar las empresas con este foco.
- Aplicar técnicas o dinámicas que contribuyan a mejorar los estados de ánimo y promuevan la participación de todos. El articulador debe recordar que no todos tienen la misma personalidad para expresarse en grupos, modere las reuniones y permita que todos hablen y participen. Busque maneras, adecuadas para equilibrar los tiempos de intervención, ya que siempre habrá integrantes que hablan mucho y otros que casi no participan.
- Promover actividades sociales entre los integrantes o acciones de convivencia que tienen un gran efecto en el conocimiento recíproco.
- Inducir al optimismo.

**Contenido para las primeras reuniones:** Todo este proceso sugerimos que el articulador busque algunos temas de interés relacionados como el grupo específico que está trabajando. El objetivo es que los empresarios se involucren en sus temas desde un espacio más general en el que no se sientan amenazados. A esta acción le llamamos contextualización de las reuniones.

En estas reuniones puede el articulador sugerir algunas acciones de trabajo, que no significa un desembolso financiero, pero sí requiere de disposición de tiempo y de voluntad para iniciar el conocimiento recíproco.

Más tarde, cuando se haya efectuado ciertas acciones del grupo, exista un número más o menos constante de empresarios, el articulador debería proponer la creación de un pequeño fondo de aportes y generar algunas reglas de consenso para el funcionamiento del grupo.

## **SEGUNDO: ACCIONES SIGNIFICATIVAS DE INTERCAMBIO**

Estas acciones tienen dos propósitos: de una parte contribuir a que los empresarios se conozcan e inicien prácticas que son base para la confianza que debería existir entre los integrantes; y de otra, permite generar los primeros beneficios de la asociatividad que serán percibidos por los empresarios con niveles mínimos de inversión.

Uno de los métodos más efectivos es la visita a las propias empresas, sin embargo, no siempre es la acción que los integrantes están dispuestos a emprender al principio. El articulador deberá proponer aquellas acciones que estime más adecuada al tipo de apertura que existe en el grupo, la experiencia sugiere las siguientes acciones:

**Presentación de las empresas al grupo:** Se sugiere un plan de exposiciones en las reuniones de las empresas al grupo, normalmente se empieza por el líder y otro empresario entusiasta (previamente acordado), si se requiere, el articulador puede apoyar la presentación de empresarios.

Pueden presentarse dos empresas por reunión, el empresario debería hacer una ficha de su empresa, contarles a sus colegas los orígenes de ella, cuales son los productos, como está organizada, con quien trabaja, que produce, cuales son los principales problemas que tiene y cuáles son sus proyecciones.

**Visita a las empresas de grupo:** Esta es una de las principales acciones de la etapa de ruptura de hielo, siempre se dice que la empresa es como la casa de empresario y además muestra los detalles de su accionar.

Cuando los empresarios están dispuestos a que le visiten su empresa y muestra todas sus dependencias a los colegas, se ha abierto un paso para el desarrollo de las confianzas importante. Además es recomendable que esta visita genere un beneficio adicional que es la asesoría técnica que pueden proporcionar los integrantes de la red al socio visitado. Se sugiere al articulador buscar formas de estimular que los empresarios entreguen su opinión.

Entre las ventajas de esta acción tenemos:

- Permite que los empresarios se conozcan más profundamente.
- Permite que estén conscientes de sus ventajas y limitaciones.
- Genera una base de conocimiento para diseñar los objetivos comunes.
- Crean un microclima de apoyo mutuo.
- Abren posibilidades para que se desarrollen negocios, alianzas y/o formas de colaboración.

**Temas comunes de trabajo:** Son actividades que se realizan a partir de experiencias e inquietudes que tienen los empresarios por conocer más profundamente un tema y ahora tienen la ventaja de que son un grupo y pueden organizar “coloquios empresariales” con este objetivo. Además permite a la vez ir avanzando en la conformación del grupo y en su relación con el entorno. Los temas son de diversa índole y la forma de abordarlos variara pero siempre debería ser encuentros en ambientes distendidos y confortables.

A continuación un detalle de temas de trabajo a ser abordados en las reuniones del grupo:

- Políticas Públicas:
  - Cambios en el sistema tributario
  - Cambios en la leyes laborales
  - Exigencias de medio ambiente.
  - Actualización de normativas
  - Patentes
- Fomento productivo:
  - Apoyo y subsidios existentes
  - Asociatividad empresarial
  - Innovación
- Mercados externos:
  - Comercio
  - Tratado y condiciones de mercados específicos
  - Tendencias de diseño y producto
  - Tecnologías
  - Experiencias exitosas
- Financiamiento:
  - Ofertas del mercado financiero
  - Apoyo a nuevos negocios
- Desarrollo Empresarial:
  - Educación
  - Ofertas entrenamiento
  - Capacitación
  - Transferencia

**Visitas a otras redes asociativas:** Esta acción permite intercambiar experiencias y hacer preguntas que vayan resolviendo inquietudes a empresas integrantes de una red más avanzada. Además, las empresas se van relacionando con otras redes y junto al conocimiento adquirido vislumbran nuevas oportunidades comerciales.

**Visitas de prospección a mercados:** Este tipo de acciones se denomina a las visitas de los empresarios a una feria o a un mercado externo para prospectar, conocer y visualizar posibles objetivos a trabajar como grupo.

Este tipo de acciones tiene un rol importante en la generación de confianzas y conocimiento mutuo. Es una de las formas más recomendadas para el accionar de grupo porque saca al empresario de su labor diaria y coloca en un hábitat distinto que permite que exista un conocimiento del individuo no solo en el ámbito empresarial sino también en la capacidad de relacionarse con los otros y en el cuidado que tiene con sus futuros socios.

## **TERCERO: ORGANIZACIÓN**

**Ideas preliminares Asociativas:** El articulador no debiera olvidar que es esta etapa las confianzas deben empezar a manifestarse a través de las acciones que se promueven. La observación del articulador juega un rol importante en la medición del grado de confianza alcanzado, por otra parte, también es importante evaluar el nivel de comunicaciones que se observa y cuanta información intercambian y entre quienes sucede eso.

En esta etapa el grupo todavía no se cierra y por ende, hay que estar abierto a la posibilidad que a través de las actividades ejecutadas en todo el proceso existan empresarios que se retiren. Las actividades también permitirán buscar y/o precisar el objetivo común que perseguirá el grupo.

El articulador después del proceso de observación hará una lista de objetivos y actividades de interés en la perspectiva de desarrollar el proyecto piloto y en consulta con los líderes y los integrantes del grupo testeará aquellas que conciten mayor interés y consenso.

**Reglamento Interno:** El grupo ha ido adquiriendo cierta práctica en las acciones realizadas y por tanto ha tenido que asumir tareas de organización. Es el momento de proponer al grupo ciertas reglas internas. Un pequeño reglamento que no es sustitutivo de la confianza sino que es una herramienta que permitirá hacer más transparentes las relaciones y los compromisos, y, disminuirá la posibilidad de conflictos futuros.

Los siguientes temas se deberían incluir en las reuniones para normar el funcionamiento del Cluster:

- **Objetivo preliminar del grupo:** En otras palabras definir el ¿Qué vamos a hacer juntos? ¿Cuál es el propósito del grupo? Se planteó anteriormente que éste propósito está ligado a un objetivo de mercado y al mejoramiento de la posición competitiva de todos los integrantes del grupo.
- **Construcción de grupo:** Aquí se definirá la organización del grupo. Se nombrará un encargado del grupo (Presidente, coordinador, representante, responsable), en algunos casos los grupos también deciden tener una directiva. Se definen responsabilidades para los miembros del grupo (Finanzas, producción, capacitación, diseño, relaciones públicas, etc.). Se pueden establecer tiempos en que cada uno asumirá esa responsabilidad, muchas veces resulta adecuado que se rote las responsabilidades.

- **Integrantes del Grupo:** Se convendrá entre los miembros los mecanismos para aceptar nuevos participantes (si es que así se determina) y a forma de retiro de los integrantes. Hay que recordar que aun no existen compromisos mayores financieros o de otro tipo, sin embargo el retiro de los miembros tienen importancia futura porque cuando el grupo inicia inversiones o planes mayores, el retiro de un integrante perjudica el logro de los objetivos.
- **Funcionamiento:** se establece la periodicidad de las reuniones.
- **Aportaciones:** El grupo ha percibido en su accionar que requiere realizar pequeñas inversiones, y por tanto en la práctica inicia un fondo común. Además esta aportación muestra que los empresarios están en condiciones y tienen voluntad para poner en marcha el funcionamiento del grupo. Es recomendable que se abra una cuenta de ahorro o se mantenga un fondo en manos de quien fue elegido para ello, que se controlen el cumplimiento de los compromisos con regularidad, así como el estado de las cuentas en las reuniones periódicas. Recuerde que una de las condiciones de selección de los integrantes era su disposición a intercambiar información y a colaborar con recursos para el trabajo asociativo.
- **Orientación a empresas:** El articulador habrá visitado a las empresas y ya se ha conversado sobre los objetivos del grupo. Muchas veces algunas de estas empresas requiere de algunas mejoras internas, pero que no están en el contexto de las acciones comunes del grupo. En esta etapa el articulador de acuerdo a su experiencia y a lo que ha investigado en el entorno cercano, podría mostrarle algunas vías de solución a las empresas, ya sea iniciado gestiones menores para que se contacte con otros empresarios, con consultores o apoyos públicos o de Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S) para la solución de algunos temas que en el futuro podrían ser factores críticos e interfieren directamente en su participación y permanencia en el grupo.

## 7.3. FASE III: DESARROLLO DE ACCIONES PILOTO

El indicador de éxito en ésta etapa es:

*“Las Empresas se han organizado e inician las primeras acciones en grupo”*

El proyecto piloto es una etapa muy importante dentro del proceso de formación de un grupo asociativo debido a que constituye una demostración práctica del futuro del grupo en las actividades propias para lo cual se están formando.

En esta fase, el articulador tiene que velar porque el trabajo grupal que se ha estado realizando avance hacia un trabajo en equipo del grupo.

Los proyectos pilotos **“obligatoriamente deben ser exitosos”**, debido a que la influencia que los resultados tienen en el fenómeno de la confianza y de los estados de ánimo para emprender acciones futuras son muy importantes y depende mucho de los resultados de este primer proyecto conjunto.

Incluso la velocidad de avance del proceso asociativo también es influida por esta variable, por lo cual debemos pensar en un proyecto de corto plazo, con una baja inversión y de bajo riesgo.

Fundamentalmente, estos proyectos pilotos están dirigidos a que los empresarios ganen experiencia en el trabajo conjunto y concluya sobre los beneficios de trabajar asociativamente.

### PASOS A SEGUIR

#### PRIMERO: EJECUCIÓN DE ACCIONES PRE IDENTIFICADAS

Desde la etapa de sensibilización y las primeras reuniones de los actores involucrados en el cluster, surgen una serie de iniciativas e ideas que pueden convertirse de inmediato en proyectos de corto plazo y un plan de gestión sobre temas concretos.

Es muy probable que en el territorio existan iniciativas en ejecución que puedan ser consideradas en el marco del fomento del cluster. Se recomienda, en caso de que existan, fortalecerlas e incorporarlas al Plan de trabajo del grupo.

Entre más entusiasmo muestran los actores más abundante es la lluvia de ideas que se genera desde estos primeros encuentros, por lo que se hace vital darle

forma a mecanismos concretos para la realización de algunas ideas con mayor factibilidad de éxito.

Una buena idea es la conformación de grupos de trabajo que se hagan cargo de cada iniciativa y la formulación de proyectos de corto plazo.

Las iniciativas iniciales pueden enmarcarse en:

- Gestiones ante instancias decisorias para resolver problemas urgentes de carácter presupuestario o trámites específicos
- Proyectos de corto plazo y rápido impacto para los cuales se ha identificado financiamiento disponible
- Estudios de mercado o investigaciones ligadas a negocios en marcha
- Acciones de cabildeo para incluir propuestas del cluster en proyectos de mayor magnitud
- Eventos de capacitación y/o asistencia técnica

La forma de cómo se ejecuten las ideas dependerá de la creatividad y gestión de cada grupo. Lo importante es no dejar a un lado la posibilidad de concretar soluciones a los problemas que limitan la competitividad del cluster.

## **SEGUNDO: DEFINICIÓN DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

El objetivo de este paso es establecer el marco general del plan del cluster, que incluye su visión estratégica, metas, objetivos e indicadores generales, ya que este será el rumbo de desarrollo alrededor del cual trabajarán y colaborarán los actores involucrados.

Para ello deberemos tomar en consideración las siguientes actividades:

- **Revisión de Iniciativas Locales:** Es recomendable revisar experiencias pasadas, experiencias en ejecución o planes que no se hayan ejecutado aún. Es importante que todo el proceso propuesto se inserte dentro de la dinámica del cluster con el fin de optimizar esfuerzos y recursos orientados al desarrollo competitivo del grupo.
- **Definir Visión Estratégica, Meta, Objetivos e Indicadores Generales:** Tomando como base la información generada en el diagnóstico participativo, los articuladores deben propiciar la definición de la visión, objetivos e indicadores estratégicos, una buena opción es convocar a talleres a todos los representantes de las empresas.

En este taller se deben identificar uno o dos grandes lineamientos estratégicos que orientarán el desarrollo competitivo del grupo, además es de utilidad definir la misión, ya que servirá para esclarecer los roles y compromisos de esta instancia para alcanzar la visión estratégica construida anteriormente.

A partir de la visión estratégica se definirán las metas concretas (resultados numéricos) que se desean lograr a través del plan estratégico, así como los objetivos generales. Estos objetivos deben ser claros, posibles de alcanzarse y congruentes entre sí.

Teniendo los objetivos generales ya establecidos, es de utilidad definir un esquema de indicadores generales que permitirán medir sus resultados. Una vez consensuados los objetivos generales se sientan las bases para poder empezar a planificar los proyectos piloto.

### **TERCERO: IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS ECONÓMICOS Y DE ARTICULACIÓN**

Teniendo ya redactada y aprobada por consenso una visión estratégica y los objetivos generales de desarrollo del grupo, es posible identificar las principales ideas de proyecto planteadas por los actores involucrados, lo que facilitará la posterior elaboración de los perfiles de proyecto y su formulación de acuerdo a criterios técnicos.

En este proceso de identificación es preciso en primer lugar establecer qué iniciativas de corto y mediano plazo son ejecutables por parte de los Articuladores y los actores locales, a partir de sus esfuerzos y recursos y cuáles de ellas requieren de apoyo externo.

En el segundo caso, es muy probable que lleve más tiempo la formulación y ejecución de los proyectos, por lo que se debe evitar la creación de expectativas irreales.

Una vez hecha la identificación general de los proyectos, estos pueden ser ordenados según el ámbito de desarrollo al que apuntan; de acuerdo a la siguiente lógica:

- **Proyectos de cohesión:** mecanismos de organización gremial, coordinación institucional o planificación estratégica
- **Proyectos de integración del sistema:** fomento de la eficiencia de la cadena productiva o a la generación de experiencias asociativas entre empresas.
- **Proyectos de innovación:** creación y consolidación de la capacidad local de innovación, fortalecimiento de base empresarial y absorción de nuevos conocimientos.

### **CUARTO: PRIORIZACIÓN, PROGRAMACIÓN, Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS**

Después del período de identificación de proyectos, todavía queda un listado muy amplio de opciones y seguramente no habrá capacidad material ni humana de



asumir todas las propuestas identificadas, por lo que se hará necesario llevar a cabo una serie de ejercicios de priorización con los actores locales para seleccionar aquellos proyectos de mayor factibilidad y/o urgencia. Estos ejercicios están dirigidos por la institución articuladora.

Es recomendable recibir el apoyo de un equipo técnico o conocedor del ámbito de ejecución de los proyectos.

Se sugiere realizar tres ejercicios:

- Analizar la urgencia e importancia de las distintas iniciativas.
- Analizar el costo y el impacto previsto para cada propuesta.
- Analizar relaciones de causas y efectos.

Si bien a partir de la visión estratégica se derivan los proyectos, luego de ser priorizados es necesario que se verifique la coherencia que tienen con dicha visión. Esto significa revisar si la visión estratégica planteada en un principio está siendo abordada con los perfiles de proyecto priorizados.

En el caso de que haya lineamientos estratégicos no cubiertos y/o nuevos, se deben hacer los ajustes correspondientes.

La asertividad del proyecto piloto es la clave de éxito de esta fase. Aquí el articulador debe poner mucha atención a los siguientes elementos:

- El proyecto inicial que se diseñe tiene que no solo reflejar el consenso de los empresarios sobre lo que desean hacer, sino de la viabilidad de éxito de tal iniciativa porque es la base para el proyecto estratégico futuro. Para ello el articulador debe diseñar, de acuerdo a lo resuelto por el grupo, objetivos alcanzables y ser cuidadoso con las expectativas que genere al grupo.
- En el proyecto piloto se materializan los niveles alcanzados en las dos etapas anteriores, es recomendable por tanto que el articulador observe el estado inicial del grupo en la confianza, cohesión, trabajo en equipo, aportes financieros, cumplimiento de responsabilidades, mecanismos de tomas de decisiones, transparencia información y otros y después de haber ejecutado esta acción evaluar la evolución de estos aspectos. Se sugiere que el articulador haga una pauta que le permita visualizar los cambios en estos ámbitos del grupo.
- El articulador debe recordar que es un proyecto de los empresarios y que la responsabilidad y creación es de sus integrantes, sobre todo porque es su negocio y sus riesgos; por lo que los mecanismos para la toma de decisiones deben contar con un análisis de los posibles escenarios y de sus resultados.
- En la medida que se defina adecuadamente el proyecto piloto, se realicen los ejercicios sobre escenarios, se visualicen las complicaciones podrán diseñarse adecuadamente las actividades, responsabilidades y resultados esperados.

## QUINTO: EJECUCIÓN DE PROYECTOS PILOTO

Una vez definidos y priorizados los proyectos piloto, es necesario ponerse manos a la obra. Debe definirse los responsables del proyecto quienes serán los encargados de la gerencia del mismo, así como reportar a los empresarios el avance en la ejecución del mismo.

Las tareas a realizar en este paso son:

- **El Desarrollo de Confianza:** Es un sentimiento que se genera en el interior de la persona y de cuyo desarrollo son responsables directos los articuladores, al proponer ciertas prácticas. En otras palabras, la confianza no es algo que se pueda dictaminar o determinar desde fuera del empresario.

Se debe de entender, que para que exista una relación es imprescindible que exista confianza, por tanto, en cada uno de los empresarios está el abrigar una buena confianza como punto de arranque y garantía de la salud de las relaciones con los otros. Cuando hay confianza (en uno mismo y en los otros con los que se relaciona), el empresario está dispuesto a mostrar su vulnerabilidad. En consecuencia, confiar es abrir la puerta para el aprendizaje y para el diseño del proyecto común. También acompañado de la confianza tendremos que desarrollar la resiliencia que es la capacidad de soportar la adversidad y construir creativamente a partir de ellas, para lo cual las claves serán el reconocimiento de las fortalezas y el diseño de estrategias para adquirir nuevas.

- **La formación del grupo y el trabajo en equipo:** El responsable del proyecto piloto, en esta etapa debe conformar el grupo de trabajo quienes realizarán un proyecto piloto conjunto, el articulador deberá recordar que los integrantes están transitando de ser un grupo sin mayores compromisos a una relación formalizada que los lleva a realizar un proyecto común. Este consistirá en una serie de actividades a través de las cuales se cumple un objetivo trabajando de manera conjunta, dirigiendo, ocupando las capacidades individuales en benéfico del grupo así como, comprometiendo recursos y personas en el cumplimiento de ese objetivo colectivo.

Un grupo de personas trabajando juntas en la misma materia, pero sin ninguna coordinación entre ellos, en la que cada uno realiza su trabajo de forma individual y sin que le afecte el trabajo del resto de compañeros, no forman un equipo. El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto.

El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente. Cada miembro está especializado en un área determinada que afecta al proyecto. Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y solo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante.

Aquí veamos las 5c para el trabajo en equipo:

- **Complementariedad:** cada miembro denomina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos y aportes son necesarios para sacar el trabajo adelante.
- **Coordinación:** el grupo de empresarios, con el líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.
- **Comunicación:** el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.
- **Confianza:** cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros, esta confianza le lleva a aceptar y a anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal. Cada miembro trata de aportar lo mejor de sí mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que este es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.
- **Compromiso:** cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.
- **Los Cambios Culturales:** El articulador nunca debe olvidar que en los grupos asociativos, se manifiesta la realidad cultural de los empresarios integrantes. Y que estos grupos, así como organizaciones de mayor envergadura, están puestos en la disyuntiva de vivir en un mundo de permanente cambio en el marco de sus límites formales. Siempre se debe tener en cuenta que: la Cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en sus estrategias, sus estructuras y sus sistemas.

Un elemento importante en este contexto es la apertura que los integrantes y que el líder tenga el aprendizaje e innovación constantes. A veces el proyecto piloto debe tener también ese objetivo, promover el conocimiento de otros mundos y realidades. La tarea para el articulador, entonces es generar condiciones para mantener en un aprendizaje continuo enmarcadas como el activo fundamental para el grupo.

Hoy más que nunca, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permita capitalizar el conocimiento de aprendizaje, y esto a su vez, les permitirá capitalizar en un mayor nivel de conocimiento. Esta premisa se ha convertido recientemente en algo fundamental para el desarrollo de ventajas competitivas y la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante.

## 7.4. FASE IV: PROYECTO COMÚN

El indicador de éxito de ésta etapa es:

***“Las Empresas han definido su plan estratégico y se encuentran ejecutando proyectos a mediano plazo, con un mínimo aporte del articulador y un mayor comprometimiento de los empresarios. El cluster empieza a trabajar por sí solo”***

El proyecto común tiene como pilar fundamental los buenos resultados que se obtuvieron en la tercera etapa cuando se desarrollaron y ejecutaron las primeras acciones piloto.

Entonces el articulador juega un papel de vital importancia al mantener la coacción del grupo desde el momento que se cerró la primera experiencia hasta el momento que se inicia nuevamente con un proyecto común a una escala superior, tanto en tamaño, volumen y sobre todo en lo referente al volumen de inversión que los empresarios tienen que afrontar.

Es recomendable también, a pesar de que ya se obtuvieron buenos resultados en el corto plazo con el primer trabajo en equipo, que el grupo conjuntamente con el articulador definan el Proyecto Común en dos etapas, la primera que corresponde a los resultados a obtener en el corto plazo y la segunda en el largo plazo.

La gran ventaja de ésta clasificación es que los empresarios tienen un panorama muy claro y transparente de las necesidades de inversión en cada etapa y cuanto es lo que ellos pueden aspirar a recuperar.

Por otra parte a este nivel los empresarios deben estar completamente convencidos de las oportunidades de negocios que ellos están apostando para que ellos puedan sentir los beneficios y por otro lado ellos puedan planificar en sus empresas.

A este nivel es muy importante hacer énfasis a los empresarios que el trabajo asociativo no es el que les va a salvar al negocio o que con ésta alternativa de trabajo los empresarios deben olvidar sus actividades propias del negocio. Sino todo lo contrario, se debe señalar claramente que la alternativa de trabajo asociativo es un complemento a las actividades propias de cada negocio y es responsabilidad del empresario el velar para que su empresa en general no falle a ninguna de las partes.

## **PASOS A SEGUIR**

### **PRIMERO: ORGANIZACIÓN DEL GRUPO**

A este nivel el grupo ya ha desarrollado un nivel de pertenencia e identidad con sus pares; y se hace necesario definir compromisos mayores para el logro de la ejecución del proyecto propuesto.

Se sugiere en este ámbito buscar los mecanismos y formas de asegura la explicitación de los compromisos adquiridos. La experiencia ha demostrado que estos proyectos requieren un mayor desembolso de recursos y la concurrencia de todos los empresarios que ha aceptado participar en el proyecto.

Al margen de la buenas voluntades pueden darse situaciones en que algún empresario desista de participar cuando el proyecto se ha iniciado; o que ocurra situaciones eventuales en donde la no participación, o no cumplimiento de los compromisos asumidos por alguno de los integrantes perjudica al resto e incluso no permita alcanzar el objetivo trazado.

Lo recomendable es realizar un compromiso por escrito (contrato, carta compromiso u otro mecanismo similar), donde se especifican las responsabilidades adquiridas y como se responderá ante situaciones de no cumplimiento. También, en dicho documento se establecerá la forma de aportar los recursos financieros necesarios.

Es importante que el articulador proponga a los miembros del grupo poner atención a todos los posibles escenarios, desde los más obvios hasta los más complejos y sobre todo los que provocarían mayores conflictos.

### **SEGUNDO: ANÁLISIS DEL ENTORNO INSTITUCIONAL**

En esta etapa el articulador deberá investigar y contactar a las entidades del entorno institucional que puedan ayudar a la consecución del logro del objetivo consensuado por los empresarios.

Normalmente si se trata de asistencia a ferias internacionales o la visita de mercados externos o eventos tecnológicos, existen instituciones que contribuyen con experiencia, recursos financieros o contactos para apoyar dichas acciones. Situación similar ocurre cuando se requiere de capacitación o asistencia técnica especializada.

En algunos casos el articulador deberá solicitar el apoyo de una institución patrocinante que le indique las personas y contactos de las instituciones que conforman la probable red de apoyo a las empresas.

Empero, este paso puede o no aplicárselo ya que muchas empresas sobre todo las pequeñas y medianas no buscan inicialmente presencia nacional o internacional, por el contrario sus intereses son incrementar las ventas y crecer primero localmente.

## TERCERO: DISEÑO DEL PROYECTO

El grupo en la plenaria definirá una cartera de proyectos de mediano y largo plazo, para un mejor resultado, los empresarios deberán confiar en el criterio técnico y profesional del articulador, quien analizará la factibilidad de los mismos.

La toma de decisiones estratégica sobre cuál de los proyectos se debe emprender, en primera instancia y considerando las recomendaciones de varios consultores; el grupo debe iniciar con el proyecto que demande un mayor esfuerzo de todo el grupo cuyo aporte estará validado por las experiencias de los empresarios, y por otra parte, la decisión también dependerá de la información complementaria que se disponga como por ejemplo: estudios e investigaciones realizadas, acciones colectivas emprendidas, etc.

Los mecanismos para lograr la participación de todos los integrantes y tener una cartera de proyectos puede hacerse por intermedio de distintos métodos: consulta individual a los empresarios por parte del articulador, recolección de información de las reuniones y actividades anteriores, opinión de los líderes, lluvia de ideas.

Normalmente, se procede a buscar similitud entre proyectos e ideas posibles de ejecutar y se agrupan en un par que permita analizar las fortalezas y debilidades, así como los escenarios de los que el grupo realizará, se analizan costos involucrados, riesgos y se procede a decidir.

Es recomendable que el mecanismo para tomar decisiones sea consensuado previamente. Además, esta práctica permitirá incorporar el mecanismo al funcionamiento permanente del grupo.

Dentro de este paso, es obligatorio realizar por cada proyecto:

- **Estudio de factibilidad técnica y económica:** El Articulador, con apoyo de su equipo técnico, estudian la factibilidad técnica y económica de los proyectos priorizados. Este análisis resulta especialmente importante si el proyecto contempla inversiones significativas y escenarios alternativos.
- **Elaboración del Plan de acción:** Para cada Proyecto se establecen las actividades a ser desarrolladas, especificando los responsables y participantes (grupos de trabajo), un cronograma y un presupuesto.
- **Financiamiento:** En esta etapa de formulación de proyectos, es prioritario que un equipo técnico que se encargue de la elaboración y análisis del informe de financiamiento, al cual debe contener todas las posibles fuentes de financiamiento de cada proyecto.

El proyecto será realizado conjuntamente entre los empresarios y el articulador y deberán llevar este proyecto a un documento de trabajo donde quedarán plasmados todos los aspectos considerados como requerimientos básicos para el

éxito del mismo. Para la elaboración de los proyectos deben considerarse los siguientes cuestionamientos:

- **¿Qué haremos?** Constituye el Objetivo del proyecto, son los logros que se quieren alcanzar con la ejecución del proyecto; al plantarse el objetivo, el articulador debe considerar algunos atributos que este debe contener:
  - Específico, es decir claros sobre qué, dónde y cuándo.
  - Medible, es decir que los fines y beneficios a concebir sean posibles de cuantificar.
  - Realizable, es decir posible de lograr.
  - Realista, es decir que sea alcanzable con los recursos existentes y acotados en el tiempo.
- **¿Qué lograremos?** Son resultados o beneficios que se esperan obtener a través de la ejecución del proyecto y son los atributos medibles, acotados en el tiempo y posible de comparar con la situación inicial de partida.
- **¿Cómo lo vamos a hacer?** Comprende las actividades, iniciativas o acciones que son necesarias de realizar para la consecución del objetivo.
- **¿Cuándo lo Haremos?** Son los plazos, la descripción del tiempo de preparación, ejecución y cierre en días, semanas o meses. Entendiendo que se trata de un proyecto que tiene un punto de inicio y obligatoriamente debe tener un punto de finalización.
- **¿Cuánto necesitamos invertir?** Constituyen la descripción de los requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para desarrollar las actividades.
- **¿Cómo nos Organizamos?** Son las responsabilidades, el compromiso explícito y definido ante el grupo que tiene cada integrante en la ejecución del proyecto y sus actividades.
- **¿Cómo evaluamos los resultados?** Constituyen los indicadores de logros, los descriptores para medir los resultados que se plantea el proyecto. Estos deben ser: cualitativos, cuantitativos y cuantificables antes y después de ejecutado el proyecto.

Otro aspecto importante a considerar al momento de definir los proyectos, es conocer los tipos de proyectos en los cuales el cluster puede involucrarse, así tenemos:

- **Proyectos de comercialización:** Estos proyectos se dirigen a mejorar aspectos que en general las pequeñas empresas tienen deficiencias pero que sin embargo son muy importantes en el desarrollo de cualquier proyecto

empresarial, las empresas están para satisfacer necesidades humanas y esto se prueba cuando los productos o servicios que se generan son aceptados por el público objetivo de nuestra actividad, por lo tanto se pueden hacer para:

- Exploración comercial (vistas a ferias, participación en ruedas de negocios, viajes y encuentros gremiales, visitas tecnológicas, de nichos de mercados etc.).
- Intercambio de información comercial.
- Compra conjunta de materias primas
- Alianzas varias para vender (recinto de exposición conjunto, traspaso de cliente en productos complementarios, show room, participación en ferias y expositores conjuntas, etc.)
  
- **Proyectos financieros:** Estos proyectos persiguen preparar al grupo en uno de los aspectos cruciales para las empresas como son las finanzas de las empresas y futuros emprendimientos. Y pueden ser de:
  - Acceso al financiamiento inexistente en forma individual (vía garantías conjuntas, formaciones de fondos de cooperación, etc.)
  - Búsqueda de mejoras condiciones de crédito por volumen o de financiamiento a posibles clientes.
  - Para pequeñas compras o inversiones conjuntas. (compra de plotters, creación de reservas financieras conjuntas para futuros proyectos, o inversiones.)
  
- **Proyectos Organizacionales:** Estos proyectos van dirigidos a preparar a los empresarios para los cambios que deben asumir al iniciar un trabajo empresarial en forma colectiva, debido a que su cultura organizacional por lo general obedece a una cultura de dirección personalizada y pueden tratarse de:
  - Mejoras a procesos productivos entre empresarios a través de visitas a empresas en forma planificada.
  - Nuevas formas de administración
  - Intercambio de información productiva a tecnología.
  - Análisis e implantación de acciones que genere economías de escala a los socios.
  - Acceso a recursos o habilidades críticas.
  - Que aumente el poder negociación.
  - De investigación y desarrollos pequeños.

## **CUARTO: AJUSTES NECESARIOS POR PARTE DE LAS EMPRESAS**

En este proceso de acuerdo a la selección del proyecto común se establecen los mecanismos necesarios de ajuste en las empresas; por ejemplo si la decisión es la definición de un catalogo de venta, eso conlleva a la toma de decisiones en relación a que productos estrellas se definirán, cuales son los servicios post venta, cual es



la línea del producto, cual es el tipo de cliente al que llegará, el mercado y otras variables.

En función del objetivo que tendrá el proyecto se analizan las empresas y se definen los ajustes necesarios en esas áreas, esto no corresponde a ajustes en toda la empresa sino solo a las áreas y niveles que se ha decidido para el proyecto.

A veces existe la tendencia de los articuladores con experiencia en consultoría a analizar las empresas desde su particularidad; recordamos que se trata de prácticas asociativas incluso en el terreno de los ajustes y diagnóstico.

En este punto lo más importante es que el empresario reconozca que el mejoramiento de la competitividad de su empresa como una parte del grupo depende exclusivamente de su capacidad para relacionarse y cumplir con los requerimientos del grupo.

## **QUINTO: EJECUCIÓN DE LA CARTERA DE PROYECTOS**

A diferencia de las otras fases de la metodología, en este caso no se plantea un listado de actividades a seguir, ya que la ejecución de los proyectos más que ser un paso como tal, se trata de una serie de procesos y funciones que deben asumir las instancias involucradas de manera transversal. No obstante, por homogeneidad, se mantiene el término paso.

Bajo estas circunstancias, los responsables del cluster, deberán elaborar sus propios sistemas de gestión, tomando en cuenta las características y complejidad de sus propios planes de trabajo.

Dado que el plan de agrupamiento se conforma de diversos proyectos, es importante que su ejecución se haga de manera coordinada, para así aprovechar la confluencia de las estrategias que generalmente permite un uso más eficiente de los recursos, posibilitando la reducción de costo mediante el aprovechamiento de economías de escala.

Como parte de la coordinación está el manejo del ciclo de vida de los proyectos, en el sentido de que con el tiempo éstos van alcanzando su madurez o finalización y permitiendo, si es posible, la incorporación de nuevos proyectos que no habían sido priorizados.

## **SEXTO: SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES Y AJUSTE DE PLANES DE TRABAJO**

Toda actividad debe tener un seguimiento a través de un monitoreo previamente diseñado, de tal manera que no se improvisa la labor de seguimiento y se mantiene una actualización de los planes y proyectos aprobados.

Para ello se debe incluir en el plan de gestión del cluster y de manera particular en los planes de trabajo de la instancia articuladora, los momentos y mecanismos que se utilizarán para el trabajo de seguimiento más aún cuando los proyectos a

ejecutarse deben culminar con éxito para así garantizar la satisfacción de las empresas y más que nada la permanencia dentro de la red. Una empresa que vea el fracaso de un proyecto crea resistencia a seguir trabajando asociados y por lo general opta por abandonar el cluster.

Algunos de los niveles y áreas sobre los cuales hay que hacer labor de seguimiento son en los siguientes:

- Evolución de los liderazgos.
- Coordinación entre proyectos y entre actores.
- Cumplimiento de compromisos y/o acuerdo entre las partes.
- Desempeño de los grupos de trabajo.
- Otros indicadores de proceso.

Los logros y obstáculos que se pretende identificar con la labor de seguimiento se refieren tanto a nivel de proyectos como del plan. Los informes de monitoreo o seguimiento son la base fundamental para la toma de decisiones de la comisión de agrupamiento sobre posibles ajustes que se requieran en el plan de trabajo o en los proyectos.

Este podría ser un momento difícil en el proceso de coordinación del cluster, ya que en determinado momento se podría haber detectado fallas o limitaciones de alguno o algunos de los actores locales que haya provocado el incumplimiento de actividades del plan o de los proyectos y es posible que existan percepciones diferentes y opiniones encontradas sobre las causas por las cuales no se han cumplido determinadas metas.

En este caso, se hace necesario que el trabajo de articulación se enfoque en facilitar que los actores involucrados en el cluster estén consientes de las ventajas de detectar a tiempo este tipo de problemas y hacer los ajustes necesarios sin caer en una situación de conflicto o rompimiento de relaciones.

No obstante, este tipo de casos debe motivar a la reflexión y el aprendizaje, por lo que se recomienda sistematizar periódicamente los logros y obstáculos enfrentados durante la ejecución del Plan de asociatividad, enfatizando en la identificación de buenas prácticas, para aportar al aprendizaje colectivo.

Es preciso difundir la información y elementos de análisis que surgen de la labor de seguimiento, ya que el hecho de dar a conocer los avances obtenidos, los obstáculos enfrentados y las buenas prácticas implementadas permite, además de mantener informados a todos los actores sobre el rumbo de los proyectos, consolidar sus niveles de confianza.

La socialización de las buenas prácticas es parte de la futura asimilación y aplicación de las mismas por parte de las organizaciones interesadas en desarrollo local.

## 7.5. FASE V: CONSOLIDACIÓN E INDEPENDENCIA

El indicador de éxito de ésta etapa es:

*“El cluster está trabajando de manera independiente y ve la necesidad de contar con un equipo gerencial especializado y una organización jurídica formal”*

El desarrollo de esta fase es el resultado de la evolución del proceso de aprendizaje y asimilación de conocimientos, prácticas y objetivos consensuados de los empresarios que han conformado el cluster. Esta etapa constituye la meta del proceso de desarrollo de la red. En esta fase, la confianza sigue siendo un factor para que el cluster alcance su autonomía.

Un factor importante es que la ejecución de los proyectos se realizará de forma paralela, esto demandará un mayor compromiso entre los participantes del agrupamiento ya que no todos los proyectos culminarán igualmente, además no todos los proyectos son iguales por lo tanto la demanda de tiempo y recursos es diversa, ante esta gran cantidad de actividades a realizar el papel del articulador es importante ya que debe generar entre los empresario la necesidad de que ellos sean quienes inicien por si solos la organización y gerencia de todos los proyectos así como la gestión en la solución de novedades que se puedan presentar.

Por lo tanto el roll del articulador como guía del proceso ya no deberá ser tan imperante como en las fases anteriores, ahora los protagonistas son los propios empresarios.

### PASOS A SEGUIR

#### PRIMERO: ANALIZAR LO ACTUADO

En este paso, el grupo tienen que realizar un alto y revisión del proceso desarrollado hasta este punto, para desarrollar los procedimientos y las normativas que les permitan poner en práctica los lineamientos estratégicos definidos en los puntos anteriores, pero de manera independiente del roll que cumple el articulador. Para una visión de conjunto del proceso desarrollado de la red y para la identificación de los elementos de debilidad y fortaleza alcanzados por el grupo, se sigue aplicando un FODA al cluster. En relación a esto es importante puntualizar:

- El comportamiento histórico de los integrantes del cluster en la solución de los conflictos determina una pauta de conductas asociativas que en esta fase debe ser explicitadas, validadas, corregidas y formalizadas;

- Es necesario que tanto los directivos del nivel medio como los trabajadores tengan la claridad de sus aportaciones y responsabilidades para la ejecución de los proyectos a mediano y largo plazo, así como del entendimiento cabal de los significados de su participación en el logro del mismo;
- La destinación de tiempos y recursos por parte de los empresarios es un signo de responsabilidad real frente al proyecto. No existe proyecto asociado que pueda realizarse sin que se determine y cuantifique solidariamente el monto a colocar para el logro del proyecto común;
- Si los proyectos que está llevando a cabo la red en su fase estratégica superan la capacidad de inversión de sus integrantes y las posibilidades del fondo común, el grupo debe tomar decisiones encaminadas a asumir financiamiento externo en carácter de deuda como una de las características básicas de la actitud empresarial: asumir riesgos ante inversiones en proyectos viables

Para esta fase el rol del articulador es ya mínimo ya que serán los empresarios los que prosigan con las demás fases, generando sus propias iniciativas y siendo ellos mismos quienes propicien el proceso de retroalimentación.

## **SEGUNDO: DESARROLLO DE CAPACIDADES GERENCIALES**

En la medida en que la red empresarial avanza hacia el desarrollo de estrategias más complejas, su capacidad de gestión de la acción colectiva se vuelve cada vez más crítica.

Las actividades gerenciales, administrativas y de mercadeo deben ser asumidas por recursos humanos especializados y con funciones claramente definidas, tanto en la ejecución de su responsabilidad como en su relación con las personas que integran el cluster.

En el caso de la ejecución de proyectos más complejos y de mayor magnitud, la red empresarial pasa a jugar funciones similares a la de una junta directiva de una gran empresa en cuanto a los procesos de toma de decisiones y a la supervisión del personal contratado para las funciones gerenciales específicas de los negocios conjuntos del cluster.

Previo a la decisión de contratar un gerente para el cluster, es necesario definir el tipo de tipo de gerencia que se aplicará; las gerencias tradicionales se apoyan en una estructura piramidal que resulta de la concepción de los niveles de mando, basados en los esquemas militares o eclesiásticos; así como las horizontales surgen de la necesidad de reducir tales niveles, los cuales, con el transcurso del tiempo, se hicieron inoperantes.

Una sugerencia es considerar el modelo horizontal para gerencia el cluster, ya que las nuevas estructuras de trabajo del grupo dan prioridad a la relación circular de las unidades de gestión, esto además reduce el rose y la resistencia que puede provocarse entre los empresarios.

Generalmente en esta fase se presenta una resistencia por parte de los empresarios a la contratación de un gerente especializado. Es posible identificar cuatro fases previas a la contratación de un gerente:

- **No lo necesitamos:** La resistencia es total y el grupo de empresarios no acepta la idea de contratar a un gerente independiente. La consecuencia es que el cluster podría ir a la deriva debido a que nadie lo va a dirigir ni administrar las unidades que requieren especialización. Esta fase puede durar varias semanas y a veces meses, corriéndose el riesgo de que el grupo se desintegre por la falta de guía y administración. Puede darse el caso que los empresarios sean consientes de la situación y decidan contratar a alguien que se haga cargo de la gerencia del cluster y entonces se pasa al siguiente nivel;
- **Se lo necesita, pero debe ser uno de nosotros:** En esta fase los empresarios aceptan delegar la gerencia de la red en un gerente administrador que sea uno de ellos, o sea, uno de los empresarios del cluster. La realidad a menudo esta solución no resulta eficiente, porque la gerencia en las manos de un socio del grupo, tarde o temprano, genera desconfianza por los demás integrantes. El motivo de desconfianza más común es pensar que el socio gerente administra “llevando agua para su molino”, al igual que en la etapa anterior esto también puede hacer sucumbir el cluster, antes de que esto ocurra los empresarios deben ver la necesidad de adoptar una gerencia profesional.
- **Se necesita un gerente pero que no cueste mucho:** En ciertas ocasiones los empresarios pueden pasar a esta fase en la cual aceptan la necesidad de contratar un gerente pero no con la experiencia necesaria. Generalmente, contratan a un recién egresado de una carrera de administración de empresas. En la mayoría de casos un gerente inexperto no funciona y pasa a realizar funciones de un asistente.
- **Contratamos un profesional:** Para esta etapa se ha conformado una división de responsabilidades gerenciales para la administración y operación en las áreas básicas de gestión comercial, administrativa, financiera y de operaciones con un gerente general a cargo. Las empresas entre más pequeñas son, concentran sus funciones en pocas personas, pero cuando las actividades empresariales se vuelven más complejas, la demanda de especialización y división de funciones es mayor; y es por ello que, en esta fase de desarrollo, el cluster habrá tomado la decisión de adoptar un esquema de gerencia más eficiente, funcional y especializada.

Los elementos críticos que deben considerarse son:

- Elaborar una descripción del puesto, perfil profesional y experiencia laboral que necesitamos en la gerencia del negocio, en la dirección administrativa, en la labor de mercadeo, etc., según sea el caso;

- El proceso de selección de la persona o las personas que hace falta contratar debe ser riguroso y debe abarcar no solamente el análisis de hojas de vida, sino también entrevistas con los directivos del cluster, búsqueda de referencias profesionales, períodos de prueba, etc.;
- La junta directiva del cluster debe establecer mecanismos y procedimientos de evaluación del desempeño del gerente y su equipo de administración; para ello, es necesario que las personas encargadas de la evaluación del gerente manejen al detalle los contenidos de los planes estratégicos y planes de negocios cuyo cumplimiento se ha delegado al equipo de gerencia.

### **TERCERO: FORMALIZACIÓN DEL CLUSTER**

Durante un tiempo, el cluster podría funcionar de manera informal e incluso realizar negocios conjuntos, sin necesidad de definir una forma jurídica propia. Sin embargo es recomendable, que en la medida que el cluster desarrolle negocios más complejos, se determine la necesidad de una organización jurídica formal.

El proceso de formalización puede resultar necesario en cualquiera de los pasos del proceso de conformación del cluster, pero, por estar relacionado con el desarrollo de negocios más complejos, se plantea generalmente en la fase final del mismo. En otras palabras, la formalización de un cluster es un requisito que depende de los negocios comunes emprendidos por el grupo empresarial.

Las características del negocio definen, además, el tipo de personería jurídica más adecuada para cada cluster. Es decir, no existe un modelo óptimo de organización jurídica, sino que ésta varía en función de la actividad económica emprendida por el grupo y del contexto normativo del país. Se recomienda que esta decisión se tome sobre la base de una asesoría profesional especializada que proporcione a los empresarios una información completa sobre los beneficios y costos.

Los elementos críticos a considerar para la elección de la forma jurídica más apropiada son los que se relacionan con:

- La responsabilidad individual de las empresas participantes;
- La distribución de utilidades;
- Los mecanismos de toma de decisiones;
- El retiro de socios; y,
- El ingreso de socios nuevos

## 8. ANEXOS

### ANEXO 1. MATRIZ DE DIAGNOSTICO DE HABILIDADES PRO-ASOCIATIVIDAD

HABILIDADES PRO-ASOCIATIVIDAD	CALIFICACIÓN (del 1 al 5)	CALIDAD DESARROLLO
I. Sentimiento de equipo, pares positivos posibilitan trabajo en equipo		
II. Hay empatía, Se Comunica en forma clara y fluida. No adopta patrones que distorsionan la comunicación. Se aceptan errores; ESCUCHAN		
III. Ven visión colectiva como propia. Hay empoderamiento.		
IV. Capaces de tomar distancia de problemas con herramientas metodológicas. Hay creatividad.		
V. Hay resiliencia. Se observa presencia autoestima más sentido del humor, Manejo del Stress. No hay obsesión con el fracaso		
VI. Pro-activas. No se duda en la posibilidad de aportar más. Se siente "seguros al aportar".		

Para la elaboración de la matriz de diagnostico de habilidades es necesario considerar los siguientes aspectos:

– **Asignación de los puntajes:**

Para asignar los puntajes se deben considerar la definición de cada habilidad en donde los puntajes del 5 al 1 corresponden a:

- 5 Puntos: el grupo asociativo cumple con los criterios descritos en un 100% con relación a todos sus miembros.
- 4 Puntos: el grupo asociativo cumple con los criterios descritos en un 80%
- 3 Puntos: la mayor parte de los miembros del grupo asociativo cumple la mayor parte de las veces con los criterios descritos esforzándose para desarrollar en ellos esta habilidad
- 2 Puntos: solo alguno de los miembros cumple con los criterios descritos en forma frecuente.
- 1 Punto: los criterios no se cumplen o se cumplen muy ocasionalmente.

– **Variables evaluadas:** La

matriz tiene 2 focos de observación: el nivel de desarrollo percibido de cada habilidad y la calidad de este desarrollo. Estas variables son analizadas a través de una situación concreta, por la persona que esta avaluado la presencia de la habilidad en el grupo.

- Nivel de desarrollo del grupo: Puntaje otorgado a la habilidad

Calidad de desarrollo: Descripción de una situación concreta que ejemplifique la presencia de la habilidad en el grupo.

## ANEXO 2. GUIAS DE TRABAJO

La reunión es un espacio de conversación donde se genera posibilidades de diseñar nuevas realidades. A continuación se presenta un listado de 6 pasos recomendados, los cuales ayudarán al articulador a gestionar de mejor manera las reuniones y al mismo tiempo le ayudarán a conseguir los objetivos propuestos:

### 1. Determinación de objetivo y perfil del asistente

- a. Objetivo de la reunión.
- b. Resultados esperados/indicadores/productos
- c. Perfil de asistencia

### 2. Aseguramiento de la logística de la reunión

- a. Seleccione el lugar adecuado en un ambiente distendido y grato
- b. Estime la hora de citación y el tiempo de reunión que incluya la participación de los asistentes.
- c. Asegure los elementos que apoyen su presentación o venta de la idea de acuerdo al perfil de asistentes
- d. Asegurar personas de apoyo.
- e. Lista de asistentes o de registro de participación con datos: mínimo: Nombre, Empresa, Sector, Dirección, Teléfono, cargo, mail.
- f. Materiales a repartir.
- g. Diseño de encuesta final.
- h. Es muy importante que se desarrolle en un ambiente agradable y cómodo que concite el interés.
- i. El compromiso de hora de término e inicio es relevante para acciones futuras, sobre todo en convocatoria a grupos más pequeños, el articulador deberá generar ciertas prácticas de cumplimiento de inicio y cierre de la reunión.

### 3. Invitación

- a. Seleccione el tipo de invitación que hará y de acuerdo a ello estime los medios para convocar. Siempre es bueno que exista un atractivo para la asistencia. Es importante señalar quien invita y con qué objeto.
- b. Revise la lista de invitados. Para invitaciones a nuevos empresarios, generalmente asiste 1 de 3 invitados.
- c. Asegure la recepción de la invitación y personalice el compromiso de participación, siempre es bueno que el líder empresarial o el articulador invite en forma individual y directa a los empresarios que más le interesa que participen.



#### **4. Preparación de los contenidos**

- d. Diseñe la agenda de la reunión. Estime los tiempos de intervención y de los testimonios o material de apoyo.
- e. Evalúe si es necesario alguna dinámica de presentación entre los participantes, en relación al número de asistente.
- f. Diseñe su presentación, con las ideas principales que destacará. Idealmente su presentación debería estar apoyada en power point y al final de su presentación vuelva a destacar lo más relevante y la invitación a participar en futuras reuniones para los interesados.
- g. Apoye la presentación de los casos reales. Converse con los expositores que contribuyan al objetivo.
- h. Ensaye los tiempos de su presentación.

#### **5. Realización de la reunión**

- a. Llegue con antelación por si existe alguna dificultad a resolver. Asegure las misiones y tareas asignadas previamente.
- b. De la bienvenida y otórguele un rol relevante a los empresarios que le apoyaran en la venta de la idea.
- c. Sea respetuoso de los horarios e indique las reglas del juego y la agenda convenida.
- d. Busque canales de participación de los empresarios
- e. Vele porque las alocuciones estén dentro de los horarios estimados.
- f. Sea entusiasta y convincente. Recuerde que la comunicación no es solo verbal, también están el lenguaje corporal y las emociones.
- g. Escuche (escuchar = oír + interpretar) las preocupaciones del auditorio.
- h. Cierre en el tiempo comprometido. Hágase cargo de algunas preocupaciones, en lo posible recuerde el nombre de los participantes; al final el articulador o el empresario líder debe resumir la reunión e inscribir los interesados.
- i. No olvide anotar en su agenda el nombre de los empresarios que le parecieron interesantes de tenerlos como aliados para la participación y formación de grupos, siempre cierre con una encuesta de satisfacción.

#### **6. Cierre**

- a. Analice las condiciones de la reunión con la institución o empresaria que le apoyaron para el logro del objetivo.
- b. Fije las tareas futuras, entre ellas la agenda de visitas a las empresas interesadas.
- c. Agradezca a quienes colaboraron.
- d. Vele por el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

## ANEXO 3. FICHAS INFORMATIVAS

Considerando la importancia que tiene la organización de las reuniones y teniendo presente que es ese un verdadero “momento de verdad” donde por ninguna causa o razón se puede fallar, debido a que todo lo logrado quedaría truncado; a continuación se presentan tres tipos de fichas que ayudan a la recopilación de la información de los empresarios asistentes y a dejar una muy buena impresión.

**a. Ficha Preliminar de la Empresa.-** El objetivo de ésta ficha es obtener la información básica de la empresa, la misma que facilitará el trabajo del articulador porque en ella el empresario debe definir con claridad el tipo de actividad que él realiza y cuál es el producto estrella, con esta información se tiene una primera visión de la experiencia de trabajo.

En un segundo bloque de información que se solicita está aquella que permite mantenerse en contacto permanente; es de especial cuidado el analizar cuál es la persona con la que se tendrá contacto y su cargo porque el pertenecer a grupos asociativos demanda un gran esfuerzo, compromiso, entrega y el aporte de recursos económicos; y, si la persona de contacto no tiene poder de decisión, con seguridad se puede afirmar que esa empresa será un problema en el desarrollo del trabajo debido a que constantemente se tendrá que esperar que autorice y aprueben los superiores.

**b. Ficha de Análisis de Gestión de la Empresa:** El objetivo es contar con información de indicadores de la gestión de la empresa con la finalidad de poder encontrar pares semejantes con los otros participantes.

El objetivo es contar con información de indicadores de la gestión de la empresa con la finalidad de poder encontrar pares semejantes con los otros participantes.

**c. Ficha de Antecedentes Asociativos:** Esta ficha está diseñada para recopilar información sobre las experiencias asociativas que tienen los diferentes participantes. La literatura revisada enfatiza que aquellos grupos cuyos participantes ya han tenido (así sean moderadas experiencias exitosas en grupos asociativos) experiencias asociativas son una muy buena carta de presentación porque afianzan la confianza y representan un buen ejemplo real de lo que se podría lograr si todos se focalizan en un mismo fin.

Otro aporte importante de los empresarios que ya han trabajado con sus pares es que ellos están porque tuvieron buenos resultados y están dispuestos a apostar nuevamente en trabajos semejantes, esto mejora enormemente el nivel de confianza de todos.

La información y formato que debe contener estas fichas va a criterio del Articulador y depende del tipo de empresas con las que se esté trabajando.

## ANEXO 4. FICHA RESUMEN DE CADA FASE

FASE I	PROMOCIÓN Y SELECCIÓN DE EMPRESAS
OBJETIVO	<p>Crear las condiciones que permitan el involucramiento y organización de los principales actores empresariales e institucionales en el proceso de análisis y desarrollo del cluster.</p>
ESTRATEGIA	<p>Para alcanzar este objetivo, los Articuladores desarrollarán una labor de análisis del grupo, actividades de sensibilización con los principales actores involucrados y la definición de instancias para el trabajo de coordinación de cada cluster.</p>
RESULTADOS ESPERADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupo promotor constituido</li> <li>- Diagnostico participativo elaborado</li> </ul>
RESUMEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para dar inicio al trabajo de desarrollo del cluster es necesario estimular el interés del mayor número posible de actores locales y garantizar una amplia circulación de las ideas y conceptos sobre desarrollo de grupo y las redes empresariales. El articulador realizará actividades de sensibilización, tales como: charlas, reuniones, visitas organizadas, presentaciones audiovisuales, etc.</li> <li>- Una vez establecidos los contactos, se podrá identificar a los actores locales que más se interesan en el desarrollo de estrategias competitivas basadas en esquemas asociativos y que pueden compartir la labor de promover y poner en marcha estas estrategias.</li> <li>- Luego de esto se impulsarán una dinámica participativa de reflexión que ayudará a los actores locales a identificar la situación y condiciones en que se encuentran los sectores económicos principales en su territorio, definir en qué prioridades se debe concentrar el esfuerzo de mejoramiento de cada cluster y las pautas a seguir para la articulación de los actores principales. Este mismo proceso ayuda a ir identificando los líderes de cada conglomerado.</li> <li>- Después de este trabajo, se podrá identificar las empresas con mayor predisposición a agruparse y en la última etapa de esta fase se deberá ya contar con el grupo promotor inicial, el mismo que estará conformado por los representantes de las empresas dispuestas a asociarse y el Articulador del cluster.</li> </ul>

FASE II	<b>ROMPIMIENTO DEL HIELO</b>
OBJETIVO	Romper paradigmas de trabajar solos y generar el compromiso y acción de los principales actores empresariales en el proceso de conformación, organización y definición de acciones grupales iniciales.
ESTRATEGIA	Para alcanzar este objetivo, los Articuladores desarrollarán una labor de involucramiento en las tareas a ejecutar de todos los participantes, es imperativo generar un marco en el cual todos los empresarios puedan aportar ideas y más que nada ser para de la ejecución de las mismas. A la par debe crearse el marco regulatorio para el cluster.
RESULTADOS ESPERADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Grupo promotor organizado y trabajando</li> <li>– Socialización de los empresarios</li> <li>– Inicio de acciones grupales</li> </ul>
RESUMEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Para iniciar esta fase el Articulador debe convocar a reuniones de trabajo en las cuales participen todos los empresarios, en estas reuniones debe promoverse que los involucrados interactúen entre sí y puedan irse conociendo.</li> <li>– Luego debe iniciarse la organización del grupo promotor, para esto los empresarios ya deben tener un nivel de conocimiento de todos actores empresariales, y serán ellos mismo quienes propongan el marco regulatorio y organizativo del cluster.</li> <li>– Organizado el grupo, es básico iniciar una fase de visitas a las empresas con el propósito de consolidar la ruptura del hielo hasta ese momento alcanzado, también sería importante conocer de primera fuente las experiencias de otras empresas en agrupamientos similares.</li> <li>– Por último puede iniciarse la fase de definición de aportes y compromisos económicos del los actores empresariales con el agrupamiento.</li> </ul>

FASE III	<b>DESARROLLO DE ACCIONES PILOTO</b>
OBJETIVO	Construir de forma colectiva una visión y una estrategia de desarrollo del cluster, alrededor de las cuales se establecerán los objetivos, metas y proyectos conjuntos a ser impulsados por los actores del grupo.
ESTRATEGIA	Durante esta fase, los empresarios en conjunto con el grupo promotor, lidera el proceso de toma de decisiones sobre estrategias y planes de desarrollo, a partir de la información y elementos de análisis surgidos del diagnóstico realizado en la fase anterior. Dando un sentido de continuidad, se recomienda dar seguimiento a las iniciativas pre identificadas, o en proceso de implementación, por los actores locales.
RESULTADOS ESPERADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lineamientos estratégicos para el fomento del cluster.</li> <li>– Plan de corto plazo y cartera de proyectos</li> </ul>
RESUMEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Se trata de concretar ideas e iniciativas de rápida ejecución surgidas de la fase anterior, incluyendo algunos proyectos de corto plazo, y que no conviene postergar hasta el proceso formal de planificación del cluster. Esto contribuye a mantener motivados a los actores empresariales, viendo un producto concreto del trabajo iniciado.</li> <li>– Sobre la base de la información generada por el diagnóstico participativo, se elaborará un plan estratégico que tenga en cuenta los problemas y oportunidades de desarrollo de la competitividad de las empresas locales, especialmente aquellas pautas que permitan superar los puntos críticos encontrados.</li> <li>– Con esta identificación se busca aprovechar las oportunidades y dar respuesta a los puntos críticos que hayan sido detectados durante el diagnóstico participativo.</li> <li>– Se diferencia entre proyectos económicos y proyectos de articulación debido a que generalmente un plan estratégico podría obviar acciones que apuntan a la mejora de la articulación entre los actores, lo cual es un elemento clave en el fomento de sistemas productivos locales basados en agrupamiento.</li> <li>– Para el monitoreo se usará un proceso simple y participativo, en donde los miembros de cluster puedan diseñar un sistema práctico y de fácil aplicación, que les sirva como herramienta gerencial para poder dar seguimiento y mejorar continuamente su plan de desarrollo grupal.</li> </ul>

FASE IV	PROYECTO COMÚN
OBJETIVO	Ejecutar de forma grupal acciones exitosas, que permitan afianzar la confianza y el trabajo en equipo así como generar iniciativas propias de los empresarios que garanticen la continuidad del negocio grupal.
ESTRATEGIA	En esta fase las instancias involucradas en el cluster deben encabezar el proceso de formulación de proyectos priorizados y gestión de fondos y recursos humanos, además deben iniciarse la ejecución de estos proyectos. Todo este proceso debe estar acompañado de una evaluación de resultados alcanzados. También es necesario desarrollar mecanismos que permitan sostener el funcionamiento del cluster de manera independiente al rol del articulador.
RESULTADOS ESPERADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Definición de proyectos a corto y largo plazo</li> <li>– Ejecución de proyectos</li> <li>– Evaluación de resultados</li> <li>– Ejecución de acciones que permitan garantizar la continuidad del trabajo en grupo</li> </ul>
RESUMEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lo primero es definir una organización formal del grupo, es recomendable elaborar manuales de políticas, funciones e incluso procedimientos, así como reglamentos, en esta fase el cluster debe estar organizado de tal forma de evitar inconvenientes posteriores al momento de ejecutar los proyectos;</li> <li>– Con los resultados de las acciones piloto se debe iniciar la definición del plan de negocios del cluster, es decir determinar los proyectos a mediano y largo plazo que se van a ejecutar: lo primero que se debe hacer es el análisis del entorno ya que estos proyectos deben ser de mayor envergadura que el piloto y por lo tanto deben requerir mayor compromiso y esfuerzo de los participantes. Además en esta misma fase se deben determinar los puntos a evaluar por cada proyecto.</li> <li>– En base al portafolio de proyectos definidos, cada empresa debe revisar sus procesos e infraestructura y hacer los ajustes necesarios para garantizar la continuidad de ejecución de los proyectos;</li> <li>– Manos a la obra, la última etapa es la ejecución de los proyectos, su evaluación y ajustes necesarios. Para este momento los empresarios deberían trabajar de forma más independiente sin mayor influencia del Articulador.</li> </ul>

FASE V	<b>CONSOLIDACIÓN E INDEPENDENCIA</b>
OBJETIVO	Las empresas aceptan la necesidad de una organización gerencial especializada para el cluster y la formalización del mismo.
ESTRATEGIA	En la medida en que el cluster desarrolle negocios más complejos, la necesidad de contar con una gerencia especializada es más prioritaria, además las nuevas condiciones de negocio hacen que se empiece a exigir también una organización jurídica formal del grupo.
RESULTADOS ESPERADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Conformación del equipo de administración, cuya cabeza principal es el gerente especializado;</li> <li>– Legalización del cluster a través de una personería jurídica</li> </ul>
RESUMEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>– En primera instancia los empresarios ya determina la necesidad de contar con una organización gerencial, Empero, al inicio este proceso presenta ciertos conflictos sobre la necesidad real de contratar un gerente: si el gerente debe ser uno de los empresarios, si es un gerente externos no debe costar mucho, hasta llegar a aceptar que se requiere un gerente especializado que disponga de un grupo administrativo que lidere las actividades del cluster;</li> <li>– La complejidad de los nuevos negocios en los cuales se involucra el grupo determina la necesidad legalizar el cluster.</li> </ul>

## 9. INDICE

---

1.	PRESENTACIÓN.....	2
2.	PROPÓSITO ESTRATÉGICO .....	3
3.	OBJETIVOS.....	4
4.	EQUIPO DE TRABAJO.....	5
5.	MARCO CONCEPTUAL .....	6
5.1.	CONCEPTO .....	6
5.2.	TIPOS DE AGRUPAMIENTO.....	7
5.3.	CARACTERÍSTICAS OPERATIVAS DE LOS PROYECTOS .....	8
5.4.	FACTORES DE ÉXITO .....	10
5.5.	FACTORES DE RIESGO.....	12
6.	EL FACTOR HUMANO .....	14
6.1.	FACTOR CONFIANZA.....	14
6.2.	PROCESO DE GENERACIÓN DE CONFIANZA.....	15
6.3.	LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN .....	17
6.4.	CARACTERÍSTICAS PRO-ASOCIATIVIDAD .....	17
6.5.	HABILIDADES PRO-ASOCIATIVIDAD .....	17
6.6.	DESARROLLO DE HABILIDADES PRO-ASOCIATIVIDAD .....	18
6.7.	CARACTERÍSTICAS DEL ARTICULADOR.....	19
6.8.	APORTES DEL ARTICULADOR.....	20
7.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	21
	EL ROL DEL ARTICULADOR – PROMOTOR.....	22
7.1.	FASE I: PROMOCIÓN Y SELECCIÓN DE EMPRESAS .....	25
7.2.	FASE II: ROMPIMIENTO DEL HIELO .....	31
7.3.	FASE III: DESARROLLO DE ACCIONES PILOTO .....	37
7.4.	FASE IV: PROYECTO COMÚN .....	43
7.5.	FASE V: CONSOLIDACIÓN E INDEPENDENCIA .....	50
8.	ANEXOS.....	54
9.	INDICE .....	63



# CONCLUSIONES

## **8. CONCLUSIONES**

Luego de realizado el presente trabajo de investigación, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- Existe un desconocimiento de los beneficios y las ventajas competitivas que pueden obtener las PYMES de la ciudad de Loja al operar bajo la modalidad de clusters;
- Los empresarios de la ciudad de Loja no aplican el agrupamiento como una estrategia para incrementar la competitividad;
- Los clusters constituyen concentraciones de empresas, proveedores, clientes e instituciones relacionadas; que, bajo un acuerdo común trabajan, asociados en proyectos específicos que generan a las empresas participantes mayores niveles de competitividad y beneficios que no lograrían obtener operando por si solos;
- Los clusters no tienen patrones de desarrollo determinados, cada uno es un proceso único que engloba las distintas relaciones de los diversos entes participantes. Por lo tanto, la presente Metodología no puede constituirse en norma de aplicación obligatoria sino más bien en una guía de procedimientos que deberá ser estudiada y aplicada de acuerdo a las situaciones específicas de cada proyecto de asociatividad;
- El sector de la metalúrgica y de la construcción de muebles, representan los

nichos con mejores perspectivas para iniciar un trabajo de promoción de Cluster.

# RECOMENDACIONES

## **9. RECOMENDACIONES**

Luego de realizado el trabajo de investigación así como de efectuado el análisis correspondiente de sus resultados que permitió llegar a importantes conclusiones, se pueden establecer las siguientes recomendaciones:

A los empresarios de las PYMES de la ciudad de Loja

1. Considerar a la conformación de Clusters como una alternativa para que las PYMES cuenten con una estrategia que permita generar mayor competitividad, incremento de ventas, mejorar la productividad e ingreso a nuevos mercado;
2. Utilizar la presente metodología como una guía de procedimientos que puede ser modificada y usada de distinta forma de acuerdo a la realidad de cada Cluster;
3. Romper con el paradigma de individualidad existente entre los empresarios;

A las instituciones públicas y privadas de fomento de emprendimientos y productividad

4. Incluir dentro de sus planes de acción, la inclusión de proyectos de promoción y fomento de Clusters;

A los entes de agrupamiento empresarial (Gremios, Cámaras, Asociaciones)

5. incluir en sus planes de acción el apoyo a la promoción y fomento de Clusters entre sus asociados;
6. Coadyuvar a emprendimiento local en proyectos de asociatividad;

A los docentes y estudiantes de la Universidad Nacional de Loja

7. Fomentar la realización de estudios similares que permitan un mayor análisis del tema, promocionar localmente el concepto de Clusters y contar con información acorde a la realidad local.

# BIBLIOGRAFIA

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- ACHIG, Lucas, “Metodología de la Investigación Científica” Editorial Edibosco, Cuenca – Ecuador, 1998
- BALBUCA, William, “Manual práctico para desarrollar proyectos de Investigación y Tesis”, Segunda edición 1999.
- CHAN CEH, Ernest, “Clusters: una alternativa para el desarrollo regional de pequeñas economías”, Revista de Investigación en Ciencias Sociales, Económicas y Administrativas, Universidad de Quintana Roo, Quintana Roo – México, 2005.
- RAMOS, Joseph, “Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales. Un Modelo Integrado y Replicable de Clusters Productivos”, Biblioteca Virtual CEPAL, 2006
- BEGAZO, José Domingo: “La competitividad y los clusters como elemento de desarrollo del país. Gestión del tercer milenios”, Facultad de Ciencias Administrativas de UNMSM. Lima – Perú, 2004
- DRUCKER, Peter F., “Los Desafíos de la Administración”, Edit. Norma, Bogotá – Colombia, 2000.
- PORTER. Michael E., “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, Editorial Vergara. Buenos Aires – Argentina, 1991.



- PORTER. Michael E., “Cluster and the new economics of competition”,  
Harvard Business Review, Boston USA, 1998
- DINI. Marco, “Lineamientos para el desarrollo de redes de empresas”,  
Editorial Sol. Lima – Perú, 2005

**ANEXOS**



## **11. ANEXOS**

### **ANEXO 1. RESUMEN PROYECTO APROBADO**

#### **1. TEMA**

**LOS CLUSTERS COMO UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA. ANÁLISIS DE LA REALIDAD LOCAL Y ELABORACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA SU CONFORMACIÓN Y FOMENTO ENTRE LAS PYMES DE LA CIUDAD DE LOJA**

#### **2. PROBLEMA**

Se puede decir que la asociatividad o agrupamiento, es una acción implícita dentro de las actividades que desarrollan los seres humanos, no es posible concebir una persona que no mantenga relaciones con su entorno, bajo esta premisa las empresas no están fuera de la condición de inter relación con otras empresas. Si bien el objetivo de la conformación de clusters es generar un valor de competitividad para cada miembro del agrupamiento, muchas empresas han ido agrupándose de forma empírica o de manera circunstancial, principalmente promovidas por factores externos que obligan a buscar nueva alternativas para competir. Si revisamos la historia, la importancia que tienen

los clusters en el desarrollo industrial, principalmente, fue señalada por primera vez por el economista británico Alfred Marshall a fines del siglo XIX, aunque su consideración fue posteriormente dejada de lado. El concepto predominante en ese momento no era el de las economías externas, que constituyen la ventaja básica de los clusters, sino el de las economías de escala. La situación comenzó a cambiar en los años 1980 cuando los observadores externos detectaron en Italia el florecimiento de un sector de pequeñas y medianas empresas a través de estrategias competitivas pero cuyo desarrollo era a nivel grupal y no de forma individual. Este puede ser considerado uno de los primeros indicios de la aplicación de la clusterización como método de crear competencia. Posterior a esto, el análisis de los clusters y conglomerados productivos adquirió un impulso importante luego que Michael Porter publicara “Las Ventajas Competitivas de las Naciones” en 1990, donde enfatizaba la importancia que revestían los clusters para la competitividad industrial.

Hoy en día la situación ha cambiado considerablemente, a nivel mundial la tendencia de agrupamientos ha tomado más fuerza principalmente en los países desarrollados, y sobre todo sus alcances han sido mucho mayores a los que se consideraban en el pasado, muchos de los más grandes clusters internacionales ya no solo mantienen relaciones horizontales, sino también verticales, es así que en estos agrupamientos convergen proveedores, clientes, empresas similares, gobierno y centros educativos inclusive, por citar algunos

de los más importantes cluster, podemos señalar a: Silicon Valley, en California USA, quienes son los pioneros en el ámbito de la tecnología informática, en lo relacionado a subcontratación de software y servicios de Call Center esta Bangalore, en el campo energético tenemos a Arabia Saudita con Dhahran Techno Valley. Otra característica de los agrupamientos en la actualidad es que los campos en los cuales se desarrollan son muy variados, estos van desde Micro tecnologías, TIC, Software, Hidrocarburos, Producción Automotriz, Educación y Conocimiento, Minería, Producción Agropecuaria y Pesquera, Telecomunicaciones, hasta Turismo, Moda y la Alta Costura, inclusive. En síntesis toda actividad productiva ya sea de bienes, servicios o conocimiento es susceptible de generar agrupamientos para mejorar su competitividad.

Pese a todo este desarrollo a nivel internacional, en América Latina, los agrupamientos más desarrollados son pocos, los más destacados son los relacionados a la producción Automotriz y de Tecnologías en México, el de la Minería en Chile y el de Turismo en Costa Rica. En Ecuador la realidad es otra, no existen políticas adecuadas para el fomento de clusters, los pocos clusters identificados se han originado ante externalidades económicas, principalmente las crisis que hemos vivido en los últimos años y la poca capacidad de competencia ante productos similares o sustitutos de nuestros vecinos, Colombia y Perú. Es fácil percatarnos que la mayoría de los conglomerados nacionales son relativamente jóvenes y que su origen fue hasta cierto punto

accidental. Como consecuencia de esto, su despegue responde a encadenamientos poco articulados, circunstancia que hace difícil que las unidades productivas trabajen con modelos productivos estables y eficientes. Este origen hasta cierto punto obligado, no ha permitido un desarrollo y visión a futuro de estos agrupamientos, ya que si las condiciones externas que los originados desaparecen o se modifican la consecuencia inmediata puede ser la disolución del agrupamiento.

Un caso excepcional es el del cluster maderero de la provincia del Azuay donde el desarrollo de la organización ha estado basado en la producción de acabados de la construcción a través de cinco líneas de comercialización: cocinas, puertas, pisos, mesones y pasamanos y escaleras. Este cluster de manufactura es promocionado por la Corporación Maderera del Austro (Coma) y se compone de más de 28 fabricantes grandes y medianos de muebles que decidieron establecer sus propias estrategias para enfrentar el desafío de la apertura de mercados. Entre otros de los ámbitos de negocio, en los cuales se han desarrollado clusters en nuestro país, tenemos: producción de muebles, producción de artículos de cuero, producción agropecuaria, cerámicas y acabados para la construcción, entre otros; siendo el principal pionero en este desarrollo la provincia del Azuay. Además es importante señalar que en la realidad nacional, organizaciones como la CAF, BID y UNIDO han jugado un papel importantísimo en el fomento de agrupamientos, la experiencia que estos

organismos internacionales han obtenido en la formación de clusters en otros países ha permitido que se replique con excelentes resultados técnicas de fomento de agrupamientos, sobre todo a nivel de PYMES.

En la provincia de Loja el panorama dista considerablemente del resto del país; (i) la ubicación geográfica, (ii) la falta de organismos que impulsen iniciativas emprendedoras, (iii) el desconocimiento de los beneficios de la clusterización, (iv) la necesidad imperiosa de mejora individual y colectiva de las PYMES locales, (v) la desarticulación entre la demanda de servicios y la oferta de los mismos, (vi) y hasta cierto punto el egoísmo empresarial, a limitado considerablemente el desarrollo productivo de Loja y más aún el fomento de cluster. Al no existir una política empresarial común que haga hincapié en la generación de clusters se han presentado una serie de obstáculos para el impulso de esquemas de colaboración, nuevamente las circunstancias internas han creado ambientes idóneos para establecer relaciones inter – empresariales pero las mismas no son sustentables en el tiempo. Empero, un factor de éxito a considerar para el fomento de clusters no solo en Loja sino en el resto del país es la globalización, la competencia que tiene lugar en los principales mercados internacionales envía de manera permanente un mensaje a las compañías del mundo: Quien no sea parte de un bloque, de una alianza o de una red de empresas afines está destinado al fracaso. Esta máxima parece cumplirse cuando observamos cómo las principales firmas comerciales del país se

fusionan, las regiones abren sus fronteras a los países vecinos, y las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se asocian para protegerse de las transnacionales. Sobre la base de la problemática mencionada se puede identificar el problema a investigar como ***“La necesidad de conocer si los empresarios Lojanos disponen de información acerca de que es un Cluster y cuáles son las ventajas de implementarlo como una estrategia que les permita volverse más competitivos; así como generar una Metodología mediante la cual se pueda fomentar el desarrollo de agrupamientos (clusters) en las PYMES de la ciudad de Loja”.***

En resumen, la presencia de los cluster en Ecuador se remonta no más allá del año 2000, y si bien se ha detectado que algunos casos se han desarrollado exitosamente, el diagnóstico previo refleja que es necesario fortalecer e incentivar el desarrollo de conglomerados de manera particular en la región sur del país. En función del incremento de la capacidad de competir de las empresas, se observa una importante oportunidad para contribuir con el desarrollo y promoción del conocimiento asociado al tema “Clusters”, a fin de que esta investigación se pueda utilizar para potenciar el proceso de innovación y agrupamiento empresarial. Por lo tanto el presente proyecto tiene por finalidad desarrollar y validar una metodología basada en las redes de valor, para formar nuevos cluster y/o potenciar su desarrollo y consolidación.



### **3. OBJETIVOS**

#### **GENERAL:**

- Estudiar el conocimiento y la aplicación del concepto de Clusters en las PYMES registradas en las Cámaras de Industrias y Pequeñas Industrias de Loja.
- Elaborar una Metodología para la conformación y fomento de Clusters en las PYMES de la ciudad de Loja.

#### **ESPECÍFICOS:**

- Evaluar si los Directivos de las PYMES de la ciudad de Loja tienen conocimiento del concepto y beneficios de la formación de clusters y lo aplican o lo aplicarían en sus empresas;
- Investigar y reunir información relacionada con los clusters, orientada a fortalecer el estudio del conocimiento acerca de este tópico;
- Describir y construir la fundamentación teórica que sustente la investigación y la Metodología propuesta;
- Analizar las vocaciones productivas de las PYMES de la ciudad de Loja, así como sus líneas de negocio, identificando posibles conexiones entre estas empresas que permitan establecer acuerdos de inter cooperación.

## ANEXO 2. ENCUESTA APLICADA



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA  
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
NIVEL DE POSTGRADO

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información sobre el conocimiento y aplicación del concepto de Clúster/Agrupamiento en las PYMES de la ciudad de Loja. Esta información será de uso exclusivo del proyecto, guardando la reserva del caso. Se la ha elaborado de una manera lo más sencilla posible a fin de no quitarle mucho de su valioso tiempo.

### 1. DATOS GENERALES:

**a. Del siguiente listado, señale el tipo de Actividad económica de su empresa:  
Marque con una "X" solo un concepto**

Sector Alimenticio ( )    Sector Grafico ( )    Sector Maderero ( )    Sector Metálico ( )  
Sector No Metálico ( )    Sector Químico ( )    Sector Textil ( )

**b. Del siguiente listado, señale el tiempo de vida de su empresa:  
Marque con una "X" solo un concepto**

Hasta un año ( )	De 9 a 10 años ( )	De 19 a 20 años ( )
De 1 a 3 años ( )	De 11 a 12 años ( )	De 21 a 25 años ( )
De 4 a 5 años ( )	De 13 a 15 años ( )	De 25 a 30 años ( )
De 6 a 8 años ( )	De 16 a 18 años ( )	De 31 en adelante ( )

**c. Del siguiente listado escoja el número de empleados o trabajadores:  
Marque con una "X" solo un concepto:**

De 1 a 5 ( )  
De 6 a 10 ( )  
De 11 a 15 ( )  
De 16 a 20 ( )  
Mas de 20 ( )

**2. ¿Conoce el significado del término Clúster/Agrupamiento? Marque con una "X" en el lugar que corresponda.**

Si ( )

No ( )



8. ¿Estaría interesado que su empresa se asocie con otras empresas y conformen un Clúster/Agrupamiento? Marque con una "X" en el lugar que corresponda.

Si ( )

No ( )

Si su respuesta es afirmativa, conteste las siguientes preguntas. En caso que su respuesta fue negativa, le agradecemos por su tiempo

9. Del siguiente listado de tipos de empresas, señale con cuales estaría dispuesto a conformar un Clúster/Agrupamiento. Ordene del 1 al 4 su respuesta siendo 1 con el que más estaría dispuesto a conformar y 4 con el que menos estaría dispuesto.

Proveedores ( )                      Clientes ( )

Competencia ( )                      Estado ( )

10. Del siguiente listado escoja por orden de importancia la ubicación geográfica de las empresas con las cuales le gustaría conformar un Clúster/Agrupamiento. Ordene del 1 al 4 su respuesta, siendo 1 el más importante y 4 el menos importante.

Local ( )                      Regional ( )

Nacional ( )                      Internacional ( )

11. De los beneficios descritos a continuación ¿Cuáles son los que espera recibir su empresa al formar parte de un Clúster/Agrupamiento? Ordene del 1 al 10 su respuesta siendo 1 el más importante y 10 el menos importante.

Disminuir costos. ( )

Incrementar las ventas ( )

Potencializar el desarrollo regional. ( )

Mejorar la calidad de los productos. ( )

Aprovechar experiencias de otras empresas. ( )

Ampliar mercados para colocar sus productos o servicios. ( )

Elevar nivel de competitividad y permanencia en el mercado. ( )

Aprovechar la coyuntura regional en la producción de bienes o servicios similares. ( )

Lograr especialización (producción, proceso, maquinaria, comercialización). ( )

Obtener apoyo externo (estímulos fiscales, crédito, capacitación, ( )

tecnología e infraestructura).

12. ¿Cuál cree Ud. que es la mejor forma para Gerenciar un Clúster/Agrupamiento?.

Marque con una "X" solo una forma.

- a. Comité conformado por todos los gerentes de cada empresa miembro ( )
- b. Directorio conformado por una representación elegida entre todos los representantes de cada empresa miembro ( )
- c. Gerente externo que no pertenezca a ninguna de las empresas miembro ( )

13. ¿Cuál cree que es la mejor forma para la toma de decisiones dentro del agrupamiento? Marque con una X solo una forma.

Voto único por cada empresa miembro ( )

Voto en base al porcentaje de participación de cada empresa miembro ( )

14. Del monto total de inversión de un Cluster/Agrupamiento. ¿Cuál sería el porcentaje de participación de que su empresa estaría dispuesta a comprometer? Marque con una "X" solo una opción.

Del 1% al 10 % ( ) De 11% al 20 % ( )

Del 21% al 30 % ( ) De 31% al 50 % ( )

Del 51% al 75 % ( ) Más del 76 % ( )

15. ¿Durante cuánto tiempo estaría dispuesto que su empresa permanezca en un Clúster/Agrupamiento? Marque con una "X" solo una opción

Hasta 6 meses ( ) Hasta 1 año ( )

Hasta 2 años ( ) Hasta 3 años ( )

Hasta 5 años ( ) De forma indefinida ( )

16. ¿Cuál cree que es el número adecuado de empresas que deberían conformar un Clúster/Agrupamiento? Marque con una "X" solo una opción

Hasta 3 empresas ( ) Hasta 5 empresas ( )

Hasta 10 empresas ( ) Más de 10 empresas ( )

17. ¿En qué momento estaría dispuesto que su empresa forme parte de un Clúster/Agrupamiento? Marque con una "X" solo una opción

Inmediatamente (hasta 3 meses) ( ) Corto plazo (hasta 1 año) ( )

Mediano plazo (hasta en 2 años) ( ) Largo plazo (más de 2 años) ( )

18. ¿En qué momento esperaría obtener resultados por la conformación de un Clúster/Agrupamiento. Marque con una "X" solo una opción

Inmediatamente (hasta 3 meses) ( )      Corto plazo (hasta 1 año) ( )

Mediano plazo (hasta en 2 años) ( )      Largo plazo (más de 2 años) ( )

19. Del siguiente listado seleccione el tipo de organización de la cual estaría dispuesto a recibir asesoría para la conformación de Clúster/Agrupamiento. Ordene del 1 al 4 su respuesta siendo 1 la organización con la que más está dispuesto a recibir asesoría y 4 la que menos está dispuesto a recibir asesoría

Organismos Gubernamentales ( )      Organismos del sector privado ( )

ONG ( )      Centros académicas ( )

**Gracias por su colaboración, su información nos es muy valiosa**

# INDICE

The word 'INDICE' is rendered in a bold, blue, sans-serif font. It has a slight 3D effect with a darker blue shadow on the right side of each letter. Below the word is a faint, semi-transparent reflection of the same word, creating a mirror-like effect.

## ÍNDICE

CERTIFICACIÓN .....	II
AUTORÍA .....	III
AGRADECIMIENTO .....	IV
DEDICATORIA.....	V
1. TITULO.....	1
2. RESUMEN .....	2
ABSTRACT .....	4
3. INTRODUCCIÓN .....	7
4. REVISIÓN DE LITERATURA .....	15
4.1. RESEÑA HISTORICA	15
4.1.1. ANTECEDENTES	15
4.1.2. REALIDAD INTERNACIONAL Y REGIONAL	16
4.1.3. REALIDAD NACIONAL	19
4.2. REFERENTES TEORICOS	23
4.2.1. CONCEPTOS	23
4.2.2. IMPORTANCIA DE TRABAJAR ASOCIADOS	27
4.2.3. TEORÍAS ACERCA DE LA FORMACIÓN DE CLUSTERS	28
4.2.4. FACTORES QUE ORIGINAN AGRUPAMIENTOS	34
4.2.5. OBJETIVOS DE AGRUPARSE	35
4.2.6. CARACTERÍSTICAS Y REQUISITOS	36
4.2.7. VENTAJAS Y BENEFICIOS	38



4.2.8. CLASIFICACIÓN	39
4.2.9. PARTICIPANTES	40
4.2.10.FACTORES DE ÉXITO	41
4.2.11.FACTORES DE RIESGO	45
5. MATERIALES Y MÉTODOS.....	49
6. RESULTADOS.....	55
6.1. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE ENCUESTAS	55
7. DISCUSIÓN .....	84
8. CONCLUSIONES.....	163
9. RECOMENDACIONES .....	166
10. BIBLIOGRAFÍA .....	169
11. ANEXOS .....	172
ÍNDICE.....	185