

**EVENTO PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD  
DE CLUSTERS  
BID-UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**

**“REFLEXIONES SOBRE CLUSTERS  
PRODUCTIVOS EN AMERICA LATINA”**

**BOGOTA, COLOMBIA 16 JUNIO 2008**

**Carlos López Cerdán Ripoll**

**Competitividad y Capacitación Integral, S.A. de C.V. “COCAI”**

Tel /Fax: (52) 55 55956879, 56680930 (México) | Email: cocai@prodigy.net.mx , paolalcr@cocai.com.mx | www.cocai.com.mx

Copyright ©. Todos los derechos reservados. El material no se puede copiar ni reproducir sin la autorización de Carlos López Cerdán Ripoll y/o Paola López Cerdán Rodríguez

# I ANTECEDENTES Y EVOLUCION DEL CONCEPTO CLUSTER DESDE MARSHALL HASTA LA NUEVA ECONOMIA:

# ANTECEDENTES Y EVOLUCION DEL CONCEPTO DESDE MARSAHALL HASTA LA NUEVA ECONOMIA:

## ➤ ALFRED MARSHALL 1924 :

- ✓ Economista Ingles del siglo pasado.
- ✓ Fue el primero en resaltar los beneficios de los “Distritos Industriales”
- ✓ Los Distritos Industriales: Son una congregación de un buen número de pequeñas empresas del mismo tipo en una misma localidad (Marshall, 1920)

## 1970s **DISTRITOS INDUSTRIALES NEO – MARSHALLIANOS:**

- ✓ Los economistas Italianos se dan cuenta que Italia esta llena de Distritos Industriales, con propiedades especiales.

## 1970 – 1980 DISTritos INDUSTRIALES ITALIANOS:

- ✓ Periodo excepcional
- ✓ Las PYME's de los DI fueron vistas como una alternativa exitosa al modelo de las grandes empresas Fordistas.

## 1980 – 1990 PROLIFERACION DE ESTUDIOS DE LOS DI:

➤ MICHAEL J. PIORE, 1980

➤ BECATTINI, 1989

- ✓ Los DI representaron un fenómeno mundial

No solo en Italia sino también en Europa y USA:

- ✓ Por ejemplo: Cambridge, Baden W, Orange County (Scott & Paul - 1990), Silicon Valley (Saxenian 1994).

También en los Países en desarrollo ??????

- ✓ Valle de Sinos en Brasil (Schmitz, 1995), Guadalajara & León en México (Rabellotti, 1997, 1999), Sialkot en Pakistan (Nadvi 1999) entre otros.

## **1990s SE INTRODUCE EL TERMINO “CLUSTER”:**

➤ **HUMPREY & SCHMITZ 1995**

➤ **MICHAEL PORTER 1998**

➤ **EMILIANO DUTCH 2003**

➤ **RUDOLF BUITELAAR 2004**

➤ **RED DE ORGANISMOS INTERNACIONALES 2003 – 2008**

➤ **CARLO PIETROBELLI 2008**

➤ **ETC.**

# ALGUNAS DEFINICIONES

## ALFRED MARSHALL 1924 :

Define a los DI como la agrupación de pequeñas empresas similares en un territorio, que tratan de mejorar su productividad como consecuencia de la división de trabajo entre las mismas. (1920)

## MICHAEL PORTER 1999:

Los Clusters son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúan en un determinado campo o sector

## ONUDI 2004:

Concentración de empresas e instituciones de una determinada localidad que se desempeñan en una misma actividad o en actividades estrechamente relacionadas (Marco Dini).

## SEBRAE 2005:

Define los APLs como aglomeraciones de empresas localizadas en un mismo territorio que presentan especialización productiva y mantienen vínculos de articulación interacción, cooperación y aprendizaje entre si y con otros actores locales tales como; Gobierno, Asociaciones

# ALGUNAS DEFINICIONES

## HUMPREY & SCHIMITZ, 1995

un distrito industrial es: “Una estructura que surge cuando un cluster desarrolla algo más que especialización y división del trabajo entre las firmas que lo integran; en un distrito industrial se presentan aspectos de eficiencia colectiva derivado de la cooperación interfirmas, aprendizaje conjunto e innovación colectiva, adicionalmente dentro de un distrito industrial se presentan la emergencia de de formas explícitas e implícitas de colaboración entre los agentes locales y las firmas de los distritos para generar la producción local y algunas veces la capacidad de innovación; así mismo se presenta la emergencia de fuertes asociaciones sectoriales”

# ¿POR QUÉ CLUSTER?

- PORQUE UNA PARTE RELEVANTE DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS (ESPECIALMENTE DE LAS PYMES) DEPENDE DE LAS CARACTERÍSTICAS DE SU ENTORNO
- PORQUE EL CLUSTER PUEDE SER UN ENTORNO ESPECIALMENTE PROPICIO PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS

Marco Dini

Competitividad y Capacitación Integral, S.A. de C.V. "COCAI"

Tel /Fax: (52) 55 55956879, 56680930 (México) | Email: cocai@prodigy.net.mx , paolalcr@cocai.com.mx | www.cocai.com.mx

Copyright ©. Todos los derechos reservados. El material no se puede copiar ni reproducir sin la autorización de Carlos López Cerdán Ripoll y/o Paola López Cerdán Rodríguez

# VENTAJAS COMPETITIVAS DE UN CLUSTER

- VENTAJAS ESPONTÁNEAS

- ATRACCIÓN  
PROVEEDORES, RRHH  
E INFORMACIÓN
- IMAGEN LOCAL
- DIFUSIÓN  
CONOCIMIENTOS



NÚMERO DE  
EMPRESAS  
DEL CLUSTER

- VENTAJAS INDUCIDAS

- ECONOMÍAS DE  
ESCALA
- ESPECIALIZACIÓN Y  
COMPLEMENTACIÓN  
PRODUCTIVA
- MAYOR FLEXIBILIDAD
- MEJORA EN LAS  
CAPACIDAD DE  
GESTIÓN DE LAS  
EMPRESAS



RELACIONES DE  
CONFIANZA

Marco Dini

Competitividad y Capacitación Integral, S.A. de C.V. "COCAI"

Tel /Fax: (52) 55 55956879, 56680930 (México) | Email: cocai@prodigy.net.mx , paolalcr@cocai.com.mx | www.cocai.com.mx

Copyright ©. Todos los derechos reservados. El material no se puede copiar ni reproducir sin la autorización de Carlos López Cerdán Ripoll y/o Paola López Cerdán Rodríguez

# EXPERIENCIAS Y RESULTADOS DE PROGRAMAS DE CLUSTERS EN AMERICA LATINA:

## HACE MAS O MENOS UNA DECADA Y MEDIA

Monitor LTDA interviene en Colombia, Perú, Costa Rica, el Salvador, etc. Michael Enright, escribió el libro : “Venezuela el reto de la competitividad”.

Los resultados de ambas intervenciones fundamentalmente son diagnósticos de los sectores industriales.

## DESDE EL 2002

### BRASIL:

Fortalece grandes conglomerados de PYMEs en cinco proyectos piloto con el apoyo de PROMOS Milán.

Campina Grande	Calzado
Muebles Amazonicos	Parangominas
Nova Friburgo	Confecciones
Tobias Barreto	Artesania y Confesiones

### PROMOS - BID

Inicia el programa de APL´s con el apoyo de SEBRAE y la CEPAL.  
En el periodo 2005 – 2007 se desarrollo una cartera de 174 proyectos de APL en once sectores industriales.

### CHILE :

Interviene en el desarrollo de varios conglomerados de PYMEs, a través de De 21 programas territoriales integrados con el apoyo de CORFO.  
Desde 2007 se promueve el desarrollo de cinco Clusters:  
Servicios, Acuícola, Agroalimentario, Turismo y Minería

## ONUDI:

La ONUDI ha fomentado la cooperación técnica de proyectos basados en el Desarrollo de Clusters y Redes (DCR) desde mediados de 1990.



# ALGUNAS POLITICAS DE CLUSTERS EN AMERICA LATINA:

- DESDE MEDIADOS DE LOS NOVENTA VARIOS PAÍSES HAN IMPLEMENTADO DIFERENTES POLÍTICAS DE CLUSTER EN AMÉRICA LATINA. (MELO 2001)
- VARIAS AGENCIAS MULTILATERALES (WB, UNIDO, UNCTAD, BID, ILO), EMPEZARON A RECONOCER LOS BENEFICIOS DE LA CLUSTERIZACIÓN

# POLITICAS DE CLUSTERS (1)

## ▪ ENFOQUE EN LA GEOGRAFIA:

- Los Académicos han demostrado que la geografía es importante para la innovación (Audretsch y Feldman 1996).

*Economías de localización: resultan de la concentración de muchas firmas de la misma industria en la región. Las economías de localización se acumulan debido a la existencia de insumos o factores especializados, que pueden ser compartidos por firmas en la misma industria.*

*Además, la proximidad de muchas firmas en la misma industria ofrece beneficios en la diseminación de la información, tanto por el lado de la producción (en la adopción de nuevos procesos de producción, por ejemplo) como por el de la demanda (con una proximidad cercana a la competencia y a los consumidores). La localización y la proximidad claramente importan al aprovechar los spillovers de conocimiento.*

- Policy Makers: Clusters, suelo industrial altamente calificado (tecnopolos, parques científicos, etc.)

## ➤ Ejemplos en América Latina:

- ✓ Zonas de exportación: varios países.
- ✓ Incubadoras: Bolivia, Brasil Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay, México.

# POLITICAS DE CLUSTERS (2)

## ▪ ENFOQUE EN LAS REDES:

- Los Académicos han demostrado que las redes son la verdadera esencia de los Clusters (Humprey & Schmitz 1995)
- **Policy Makers:** Promueven las políticas de cooperación entre empresas, desarrollando mecanismos para cooperar, etc.
- **Ejemplos en América Latina:**
  - ✓ **México:** Programa de empresas integradoras
  - ✓ **Honduras & Nicaragua:** Promoción de asociaciones de negocio.
  - ✓ **El Salvador:** Grupos asociativos
  - ✓ **Perú, Colombia, Ecuador:** Redes de empresas
  - ✓ **Paraguay:** Pequeños consorcios
  - ✓ **Chile:** Programas de fomento
  - ✓ **Perú, Uruguay, Argentina, El Salvador :** Consorcios de exportación

***Más de 650 programas de el desarrollo de redes Brasil, Chile y México. (CEPAL 2005)***

Giuliani

Competitividad y Capacitación Integral, S.A. de C.V. "COCAI"

Tel /Fax: (52) 55 55956879, 56680930 (México) | Email: cocai@prodigy.net.mx , paolalcr@cocai.com.mx | www.cocai.com.mx

Copyright ©. Todos los derechos reservados. El material no se puede copiar ni reproducir sin la autorización de Carlos López Cerdán Ripoll y/o Paola López Cerdán Rodríguez

# POLITICAS DE CLUSTERS (3)

## ▪ ENFOQUE EN LAS INSTITUCIONES DE APOYO:

- **Los Académicos** han demostrado que las instituciones como Universidades, Centros de Transferencia de Tecnología, Centros de servicio empresarial, etc. Son el secreto del éxito de los Clusters.
- **Policy Makers:** Promueven políticas orientadas al desarrollo o mejora de instituciones (por ejemplo Universidades).
- **Algunos ejemplos en América Latina:**
  - ✓ **Brasil:** PATME para apoyar la innovación de las PYMEs
  - ✓ **Costa Rica:** Entrenamiento
  - ✓ **México:** Entrenamiento
  - ✓ **Paraguay:** Entrenamiento

Giuliani

Competitividad y Capacitación Integral, S.A. de C.V. "COCAI"

Tel /Fax: (52) 55 55956879, 56680930 (México) | Email: cocai@prodigy.net.mx , paolalcr@cocai.com.mx | www.cocai.com.mx

Copyright ©. Todos los derechos reservados. El material no se puede copiar ni reproducir sin la autorización de Carlos López Cerdán Ripoll y/o Paola López Cerdán Rodríguez

# POLITICAS DE CLUSTERS (4)

## ▪ ENFOQUE EN LA INVERSION EXTRANJERA:

- **Los Académicos** han demostrado que la inversión extranjera (multinacionales, compradores globales) facilitan la transferencia de tecnología especialmente en los países en vías de desarrollo y generan otros beneficios económicos (Altenburg & Meyer-Stamer, 1999).
- **Policy Makers:** Promueven políticas orientadas a la atracción de inversión extranjera y alianzas con empresas nacionales (subcontratación).
- **Algunos ejemplos en América Latina:**
  - ✓ México
  - ✓ Costa Rica
  - ✓ Brasil
  - ✓ Chile

## **II**

# **NUESTRAS REFLEXIONES SOBRE COMO SE HA ENFOCADO EL DESARROLLO DE CLUSTERS:**

**LA DEFINICION DE CLUSTER ES UN CONCEPTO CAOTICO (Martin & Sunley 2003)**

**EXISTE MUCHA CONFUSION EN LAS DEFINICIONES Y CADA VEZ SE INTRODUCEN TERMINOS NUEVOS.**

**NO EXISTE UNA SOLA DEFINICION DE CLUSTERS Y/O DISTRITOS INDUSTRIALES. ALGUNAS DEFINICIONES SON MINIMALISTAS, OTRAS INCLUYEN LAS SEMILLAS DEL ÉXITO.**

# REFLEXIONES (1)

LA TEORIA DE CLUSTERS ESTA BASADA EN DIFERENTES DEFINICIONES DE CLUSTERS, POR LO TANTO CADA DEFINICION TIENE DIFERENTES IMPLICACIONES. Y AQUÍ NACE LA DIFICULTAD PARA DEFINIR LAS POLITICAS DE CLUSTERS.

POR LO TANTO SE HAN GENERADO DIFERENTES POLITICAS DE CLUSTERS Y NO TODAS HAN FUNCIONADO.

EN VARIOS CASOS LAS EXPERIENCIAS DE CLUSTERS HAN SIDO ACADEMICAS Y SOLO SE HA LOGRADO OBTENER DIAGNOSTICOS DE SECTORES INDUSTRIALES.

EN ALGUNOS OTROS CASOS SE HAN OMITIDO LOS DIAGNOSTICOS DE SECTORES ESTRATEGICOS (industria del software. Enrigh)

EN OTROS CASOS SE HAN REQUERIDO DE FUERTES INVERSIONES Y DE LARGOS INTERVALOS DE TIEMPO PARA REALIZAR LOS DIAGNOSTICOS.

EN VARIOS CASOS LOS ENFOQUES HAN SIDO MAS ACADEMICOS QUE PRACTICOS.

## **REFLEXIONES (2)**

**LOS MISMOS ACADEMICOS QUE CONSTRUYERON LA TEORIA NO HAN PROPORCIONADO INSTRUMENTOS DE INTERVENCION Y LO HAN DEJADO AL LIBRE ALBEDRIO DE LOS “PRACTITIONERS” (PORTER 2003 GOTEMBERG – SUECIA)**

**EN MUCHOS CASOS AL CARECER DE UNA METODOLOGIA E INSTRUMENTOS DE INTERVENCION SE HA TRATADO DE TRABAJAR DIRECTAMENTE CON LOS ACTORES PRODUCTIVOS E INSTITUCIONALES DEL CLUSTER Y SE HA GENERADO UN PROCESO DE DESGASTE AL CONVOCARLOS REITERADAMENTE SIN MOSTRAR RESULTADOS CONCRETOS.**

**EN OTROS CASOS SE HA GENERADO FRUSTACION ENTRE LOS ACTORES QUE HAN IMPULSADO ESTE PROCESO (TABASCO-MEXICO Y EL SALVADOR)**

**SE PUEDE DEMOSTRAR QUE EN VARIOS CASOS HAY POCOS RESULTADOS, LA MAYORIA SON DIAGNOSTICOS DE SECTORES INDUSTRIALES**

**PROBALEMENTE LAS EXPERIENCIAS MAS COMPLETAS DE AMERICA LATINA EN EL SENTIDO QUE UTILIZAN PARA EL DESARROLLO DE LOS CLUSTERS TODA UNA BATERIA DE INSTRUMENTOS DE ARTICULACION E INTEGRACION PRODUCTIVA SON LAS DE CHILE Y DE BRASIL.**

# III

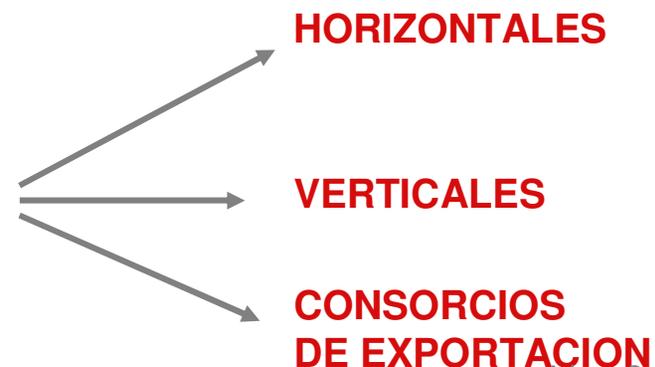
## **NUESTRAS REFLEXIONES SOBRE COMO ENFOCAR EL DESARROLLO DE LOS CLUSTERS:**

- Necesidad de alinear y ordenar conceptos
- Necesidad de tener un modelo claro de intervención
- Necesidad de definir una metodología práctica de fácil aplicación
- Necesidad de incorporar varias herramientas de campo a nivel micro

# NECESIDAD DE ALINEAR Y ORDENAR CONCEPTOS Y METODOLOGIAS DE INTERVENCION EN CLUSTERS:

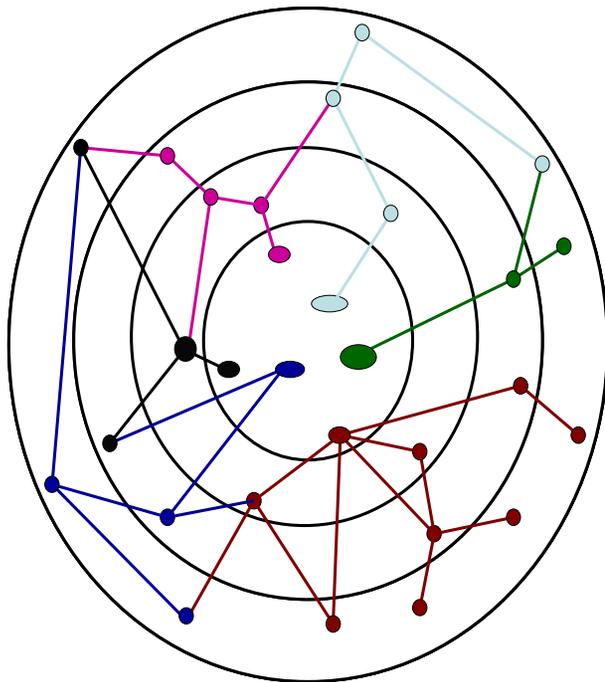
Existe una gran necesidad de alinear y ordenar los conceptos ya que existe una gran confusión de conceptos, diferentes definiciones, conceptos muy académicos y no aterrizados, etc.

- Conglomerado
- Cluster
- Distrito Industrial
- APL
- Cadenas Productivas
- Redes de Empresas



# MODELO DE DESARROLLO

## EL CONGLOMERADO



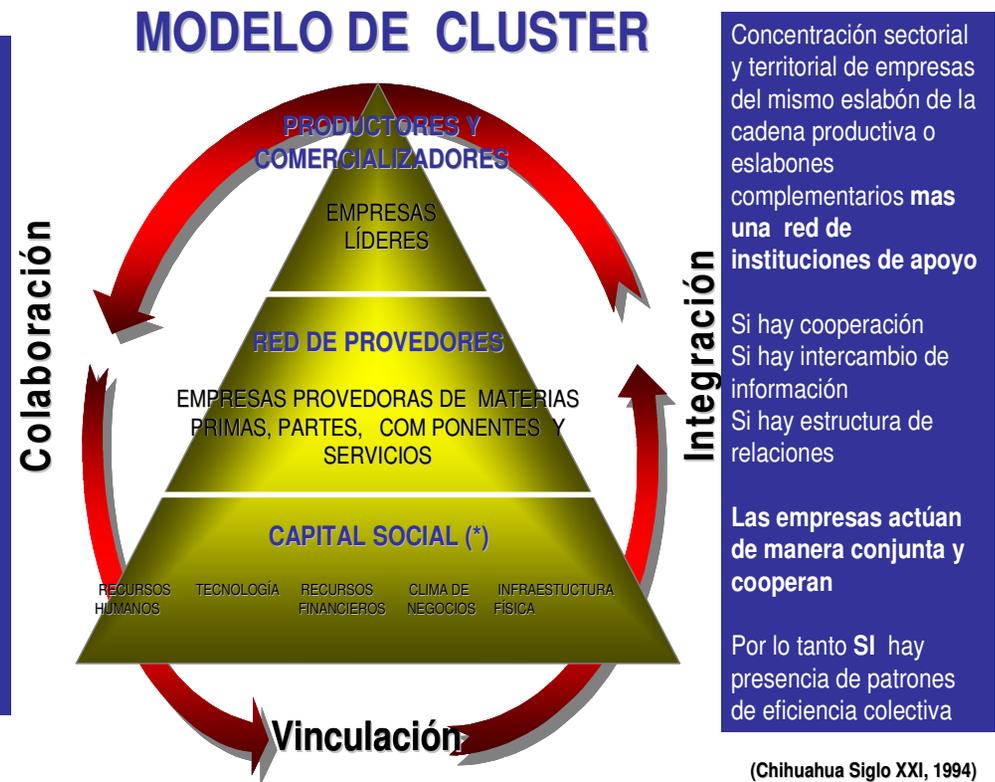
Concentración sectorial y territorial de empresas del mismo eslabón de la cadena productiva o eslabones complementarios

No hay cooperación  
No hay intercambio de información  
No hay estructura de relaciones

Las empresas actúan individualmente

Por lo tanto no hay presencia de patrones de eficiencia colectiva

## MODELO DE CLUSTER



Concentración sectorial y territorial de empresas del mismo eslabón de la cadena productiva o eslabones complementarios **mas una red de instituciones de apoyo**

Si hay cooperación  
Si hay intercambio de información  
Si hay estructura de relaciones

Las empresas actúan de manera conjunta y cooperan

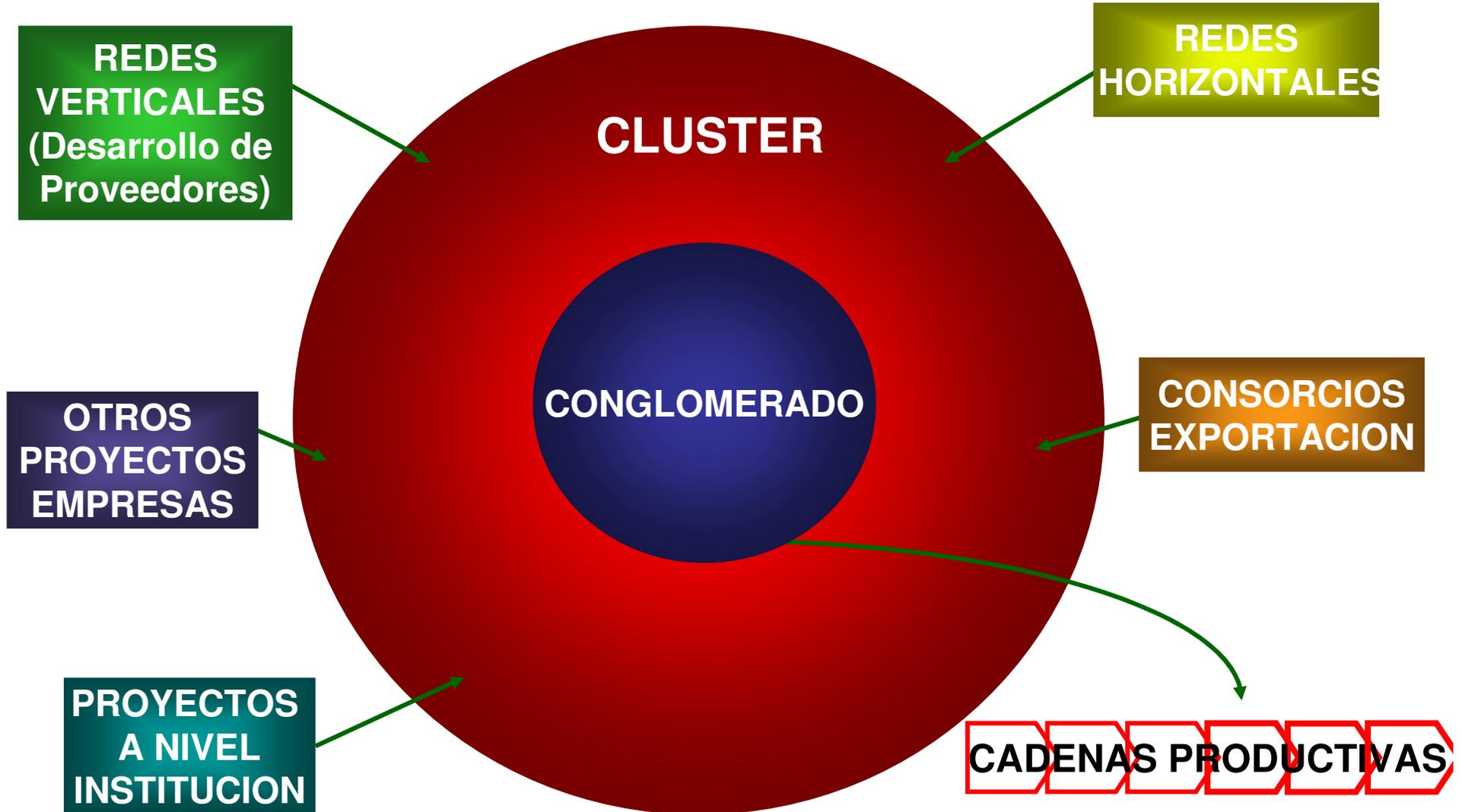
Por lo tanto **SI** hay presencia de patrones de eficiencia colectiva

(Chihuahua Siglo XXI, 1994)



# DEL CONGLOMERADO → AL CLUSTER

ALGUNAS HERRAMIENTAS PARA INTERVENIR EN LOS CONGLOMERADOS:



López Cerdán 2008

Competitividad y Capacitación Integral, S.A. de C.V. "COCAI"

Tel /Fax: (52) 55 55956879, 56680930 (México) | Email: cocai@prodigy.net.mx , paolalcr@cocai.com.mx | www.cocai.com.mx

Copyright ©. Todos los derechos reservados. El material no se puede copiar ni reproducir sin la autorización de Carlos López Cerdán Ripoll y/o Paola López Cerdán Rodríguez

## ALGUNAS PRECISIONES DE CONCEPTOS:

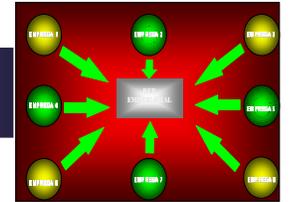
### CADENA PRODUCTIVA

ES UN SISTEMA CONFORMADO POR LA INTERACCION EN ARMONIA ENTRE DIVERSOS PARTICIPANTES, DIRECTA O INDIRECTAMENTE, EN LA PRODUCCION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DESDE LA PRODUCCION HASTA EL CONSUMO.



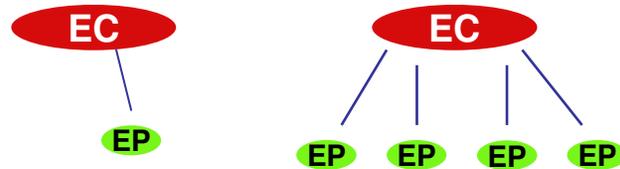
### REDES HORIZONTALES

ES UNA ALIANZA ENTRE UN GRUPO DE EMPRESAS QUE OFRECEN EL MISMO PRODUCTO O SERVICIO LAS CUALES COOPERAN ENTRE SI EN ALGUNAS ACTIVIDADES, PERO COMPITEN ENTRE SI EN UN MISMO MERCADO.



### REDES VERTICALES (Desarrollo de Proveedores)

SON AQUELLAS MODALIDADES DE COOPERACION ENTRE EMPRESAS QUE SE SITUAN EN POSICIONES DISTINTAS Y CONSECUTIVAS DE LA CADENA PRODUCTIVA Y SE ASOCIAN PARA ALCANZAR VENTAJAS COMPETITIVAS QUE NO PODRIAN OBTENER DE FORMA INDIVIDUAL. **“ EN LAS RV SE DA LA RELACION ENTRE LA EMPRESA CLIENTE Y LA EMPRESA PROVEEDORA ”**



### CONSORCIOS EXPORTACION

ES UNA ALIANZA VOLUNTARIA DE EMPRESAS CON EL OBJETO DE PROMOVER LOS BIENES Y SERVICIOS DE SUS MIEMBROS EN EL EXTRANJERO Y FACILITAR LA EXPORTACION MEDIANTE ACCIONES CONJUNTAS (ONUDI)

López Cerdán 2008

Competitividad y Capacitación Integral, S.A. de C.V. "COCAI"

Tel /Fax: (52) 55 55956879, 56680930 (México) | Email: cocai@prodigy.net.mx , paolalcr@cocai.com.mx | www.cocai.com.mx

Copyright ©. Todos los derechos reservados. El material no se puede copiar ni reproducir sin la autorización de Carlos López Cerdán Ripoll y/o Paola López Cerdán Rodríguez

# ESCENARIOS AMERICA LATINA

- Hay muchos conglomerados de empresas pero no se aprovecha nada mas que las ventajas espontáneas de conglomeración
- Hay muchos recursos naturales y humanos pero los beneficios no son redistribuidos hacia el territorio porque los modelos de desarrollo no tienen un claro arraigo territorial.

# NECESIDAD DE TRABAJAR ARTICULADAMENTE CON LOS ACTORES LOCALES Y APOYAR EN EL DESARROLLO DE INICIATIVAS CONJUNTAS

Los CONGLOMERADOS para convertirse en CLUSTERS “NO se desarrollan espontáneamente” ya que hay elementos que afectan su desarrollo, algunos son:

- ALTOS COSTOS DE TRANSACCION ( COORDINACION E INFORMACION)
- LIMITADA CONFIANZA ENTRE LOS ACTORES LOCALES
- POCA ORGANIZACIÓN PARA EL TRABAJO CONJUNTO
- **FALTA DE UNA METODOLOGIA**
- LIMITADA VISION EMPRESARIAL
- ESQUEMAS DE COOPERACION QUE SIGUEN PROMOVRIENDO EL PATERNALISMO Y LA DEPENDENCIA, ETC.

Cuando hay un Agente Local con disposición y capacidades técnicas para articular los procesos de fomento y desarrollo de CLUSTERS, se acelera la interacción y el trabajo conjunto de los actores claves en cada conglomerado.

**IV**  
**NUESTRAS REFLEXIONES SOBRE**  
**LAS METODOLOGIAS DE**  
**INTERVENCION: EXPERIENCIAS**  
**EN REPUBLICA DOMINICANA**  
**2008**

López Cerdán 2008

Competitividad y Capacitación Integral, S.A. de C.V. "COCAI"

Tel /Fax: (52) 55 55956879, 56680930 (México) | Email: cocai@prodigy.net.mx , paolalcr@cocai.com.mx | www.cocai.com.mx

Copyright ©. Todos los derechos reservados. El material no se puede copiar ni reproducir sin la autorización de Carlos López Cerdán Ripoll y/o Paola López Cerdán Rodríguez

# EL DESARROLLO DE SPL Y/O CLUSTERS EN 5 PASOS PRACTICOS:



# ESTRATEGIA DE INTERVENCION

- Mejorar la competitividad de las empresas del conglomerado mediante el desarrollo de proyectos y/o de esquemas asociativos que permitan generar ventajas competitivas que las empresas no podrían alcanzar de forma individual (articulación entre empresas).
- Mejorar a las instituciones que conforman el sistema de apoyo a las empresas más cercano para crear un entorno mas propicio (articulación entre instituciones publico y privadas).

# ALGUNOS TIPOS DE PROYECTO PARA INTERVENIR EN EL DESARROLLO DE CLUSTERS:

LOS PROYECTOS SON DE DOS TIPOS:

## A) PARA INTERVENIR EN LAS EMPRESAS:

- Proyectos de cooperación – íter empresarial (horizontales, CE y verticales)
- Proyectos de modernización
- Proyectos de vinculación con el mercado (exportación)
- Proyectos de mejoramiento tecnológico
- Proyectos de certificación
- Proyectos de capacitación y asistencia técnica, etc.
- Marcas colectivas o denominación de origen (parmesano)

## B) PARA INTERVENIR EN LAS INSTITUCIONES:

- Proyectos de fortalecimiento y mejora institucional.
- Creación de nuevas instituciones
- Creación de nuevas tecnologías
- Creación de nuevas carreras y programas de formación de recursos humanos.
- Certificación de procesos, etc.

López Cerdán 2008

Competitividad y Capacitación Integral, S.A. de C.V. "COCAI"

Tel /Fax: (52) 55 55956879, 56680930 (México) | Email: cocai@prodigy.net.mx , paolalcr@cocai.com.mx | www.cocai.com.mx

Copyright ©. Todos los derechos reservados. El material no se puede copiar ni reproducir sin la autorización de Carlos López Cerdán Ripoll y/o Paola López Cerdán Rodríguez

# **RESULTADOS OBTENIDOS :**

**1.- UN PAQUETE METODOLÓGICO PARA EL DESARROLLO DE CLUSTERS, BASADO EN LAS MEJORES PRÁCTICAS INTERNACIONALES Y ADAPTADO A LA REALIDAD DEL SECTOR EMPRESARIAL DOMINICANO**

**2.- UN PROGRAMA DE FORMACIÓN A (NIVEL PILOTO) PARA LOS PROFESIONALES DOMINICANOS ELEGIBLES PARA FACILITAR E IMPLEMENTAR EL PROCESO DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS DE CLUSTERS**

**3.- TREINTA Y SEIS PROFESIONALES FORMADOS CON LAS HERRAMIENTAS DE INTERVENCIÓN PARA EL DESARROLLO DE CLUSTERS**

**4.- SE IDENTIFICARON LOS SECTORES CON OPORTUNIDADES DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO DE CLUSTERS**

**5.- SE ELABORARON 11 PROYECTOS ESPECIFICOS PARA INTERVENIR EN EL DESARROLLO DE CLUSTERS DE 9 SECTORES INDUSTRIALES**

# V

## LA GESTION DEL CLUSTER LA GOVERNANCE

## **CREACION DE LA COMISION DEL CONGLOMERADO**

- **SE CREA LA COMISION DEL CONGLOMERADO QUE CONSTITUYE EL ORGANO DE TOMA DE DECISIONES DE CADA CONGLOMERADO.**
- **EL ARTICULADOR SE PUEDEN REUNIR 1 VEZ AL MES CON LA COMISION YA QUE CON EL CONGLOMERADO LO HARA CADA 6 MESES Y/O 1 AÑO.**

**PARA CADA CONGLOMERADO SE CREA UNA  
COMISION.**

## **CREACION DE LA COMISION DEL CONGLOMERADO**

**LA COMISION DEBE  
ESTAR INTEGRADA POR:**

- 1. Principalmente por representantes de instituciones Privadas del conglomerado (idealmente por todos los eslabones de la cadena presentes)**
- 2. Asociaciones empresariales**
- 3. Gremios**
- 4. Empresas grandes y pequeñas**
- 5. Instituciones de Servicios de Apoyo**
- 6. Representantes de Instituciones Públicas**
- 7. Alcaldías**
- 8. Representaciones ministeriales**
- 9. Universidades Nacionales, etc.**

## **FUNCIONES DE LA COMISION DEL CONGLOMERADO**



- 1.- Validar la información del Conglomerado.**
- 2.- Recopilar y analizar la información acerca de la realidad económica local y garantizar una interpretación correcta de la misma.**
- 3. Proponer las posibles soluciones a los problemas encontrados.**
- 4. Apoyarán al articulador (a) en la realización de un diagnóstico a profundidad.**
- 5.- Suministrarán al articulador información y los contactos pertinentes para el diagnóstico a profundidad.**
- 6. Definir participativamente la estrategia y el plan de desarrollo de su Conglomerado e involucrarse activamente en la implementación de las acciones definidas.**
- 7. Poner en marcha, gestionar, monitorear y dar seguimiento a los planes definidos del Conglomerado, para su validación y seguimiento de las acciones definidas.**

# GRUPO DE TRABAJO



**AL TERMINAR LA FASE DE PLANEACION, SERA NECESARIO CREAR UN GRUPO DE TRABAJO PARA QUE APOYE A LA COMISION DEL CONGLOMERADO Y ARTICULADORES EN :**

- **EN LA EJECUCION DE PLANES Y**
- **EL CUMPLIMIENTO DE ACUERDOS**

**ESTE GRUPO PODRA SER DE CARACTER TEMPORAL O PERMANENTE, SEGUN LAS TAREAS Y FUNCIONES QUE LES SEAN ENCOMENDADAS.**



**CONSULTORES**

López Cerdán 2008

**Competitividad y Capacitación Integral, S.A. de C.V. "COCAI"**

Tel /Fax: (52) 55 55956879, 56680930 (México) | Email: cocai@prodigy.net.mx , paolalcr@cocai.com.mx | www.cocai.com.mx

Copyright ©. Todos los derechos reservados. El material no se puede copiar ni reproducir sin la autorización de Carlos López Cerdán Ripoll y/o Paola López Cerdán Rodríguez



**ROLES  
Y  
ESTRUCTURA:  
PARA EL DESARROLLO  
DE CLUSTERS**

López Cerdán 2008

Competitividad y Capacitación Integral, S.A. de C.V. "COCAI"

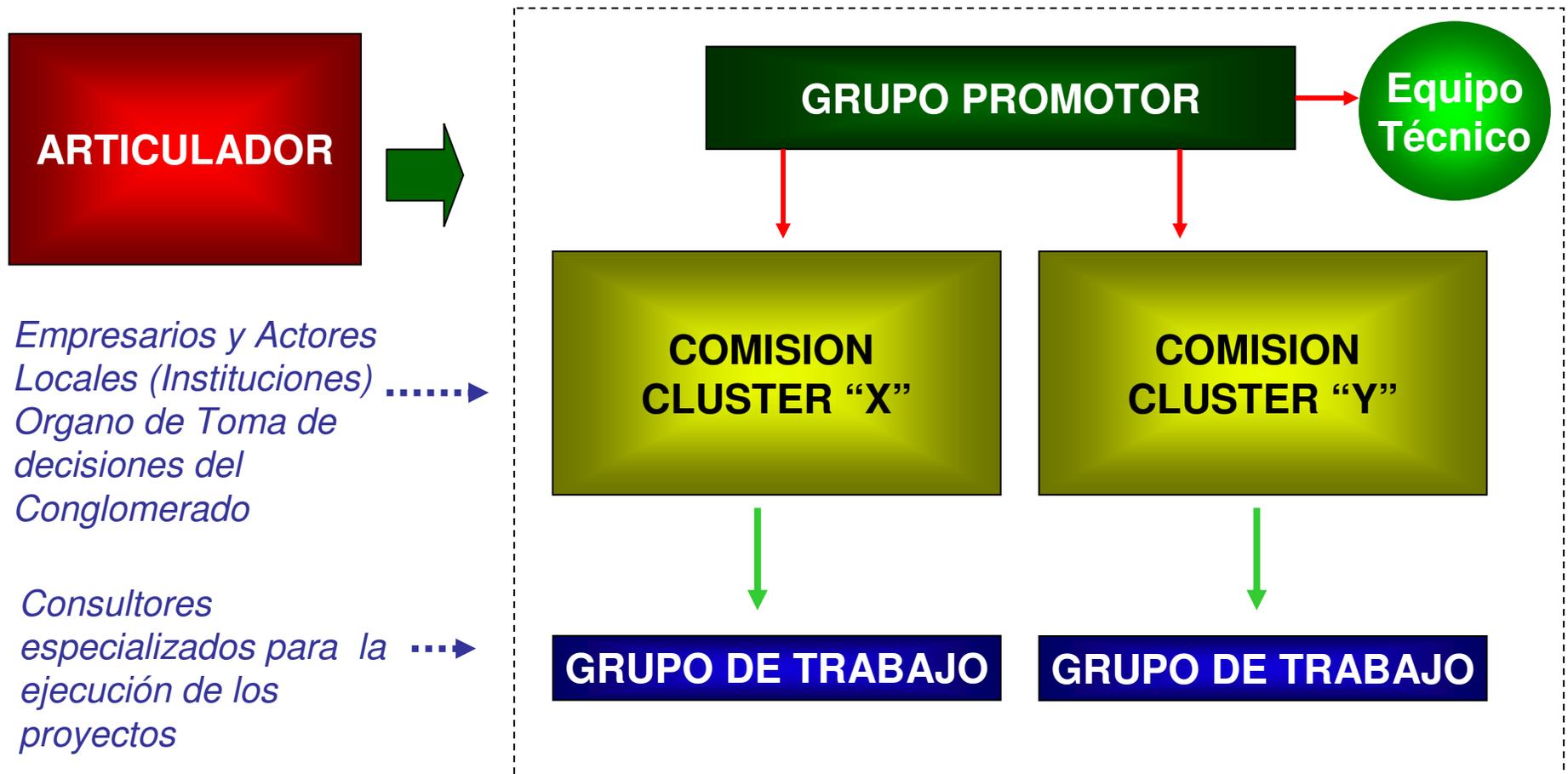
Tel /Fax: (52) 55 55956879, 56680930 (México) | Email: cocai@prodigy.net.mx , paolalcr@cocai.com.mx | www.cocai.com.mx

Copyright ©. Todos los derechos reservados. El material no se puede copiar ni reproducir sin la autorización de Carlos López Cerdán Ripoll y/o Paola López Cerdán Rodríguez

# ROLES Y ESTRUCTURA:

5 ó 6  
Instituciones

Articuladores  
(deben conocer  
la metodología)



López Cerdán 2008

Competitividad y Capacitación Integral, S.A. de C.V. "COCAI"

Tel /Fax: (52) 55 55956879, 56680930 (México) | Email: cocai@prodigy.net.mx , paolalcr@cocai.com.mx | www.cocai.com.mx

Copyright ©. Todos los derechos reservados. El material no se puede copiar ni reproducir sin la autorización de Carlos López Cerdán Ripoll y/o Paola López Cerdán Rodríguez

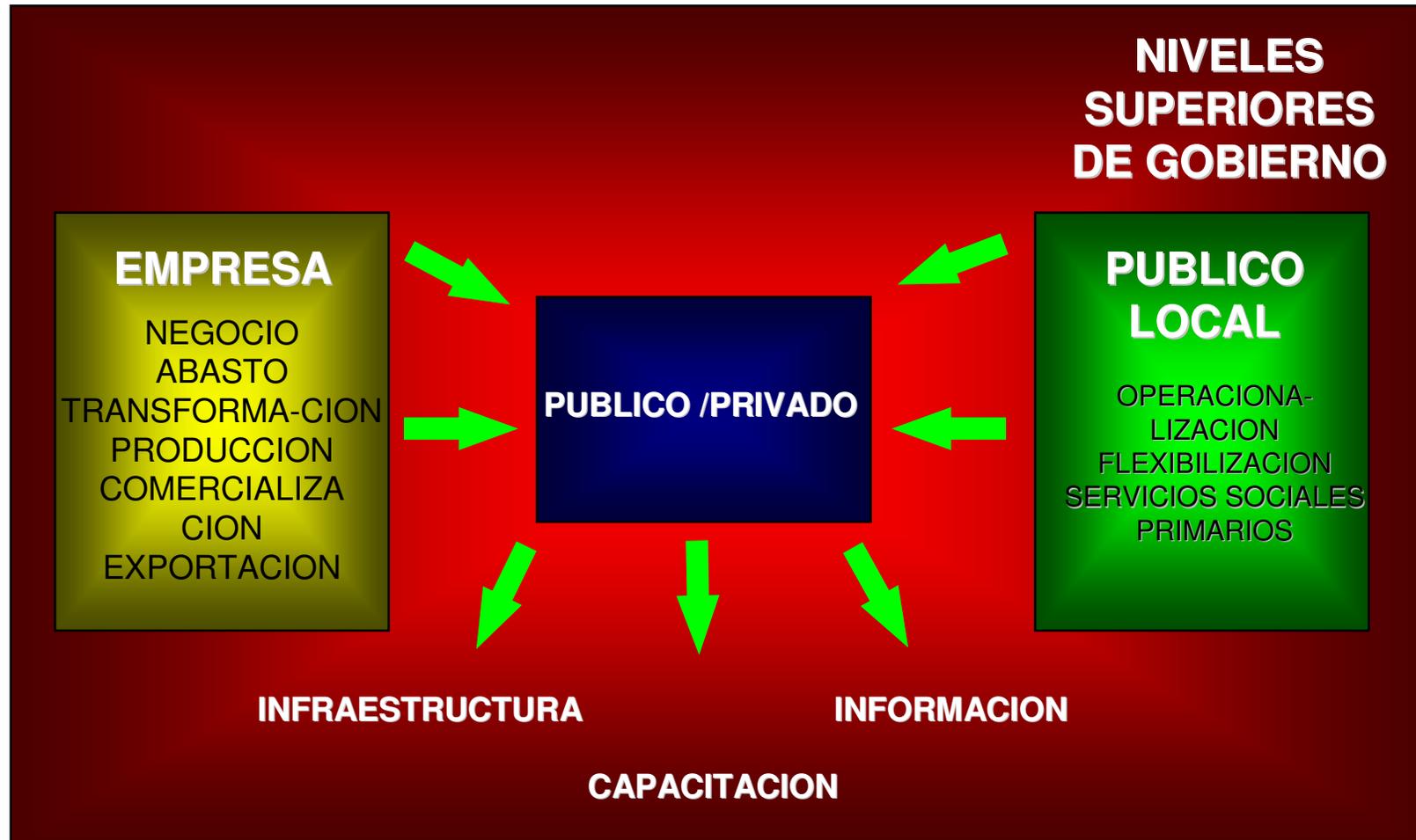
# LA GOBERNANZA DE UN CLUSTER

## ¿QUE ES?

- **ES EL GOBIERNO DEL CLUSTER**
- **DEBE SER UNA ALIANZA ENTRE LAS EMPRESAS DEL SECTOR, LAS INSTITUCIONES PUBLICAS Y PRIVADAS Y LOS NIVELES SUPERIORES DE GOBIERNO**
- **ES UNA ALIANZA PUBLICO PRIVADA QUE FINALMENTE PERMITE TOMAR LAS DECISIONES**

**ES POR ESO QUE EN LA COMISION DEL CONGLOMERADO HAY ACTORES DE LAS EMPRESAS, INSTITUCIONES (INSTITUCIONES PUBLICO/PRIVADAS) Y DE GOBIERNO (PUBLICO/PRIVADO)**

# MODELO DE GOVERNANCE



Carlos López Cerdán Ripoll  
Salvador, Bahía Brasil 2005

Competitividad y Capacitación Integral, S.A. de C.V. "COCAI"

Tel /Fax: (52) 55 55956879, 56680930 (México) | Email: cocai@prodigy.net.mx , paolalcr@cocai.com.mx | www.cocai.com.mx

Copyright ©. Todos los derechos reservados. El material no se puede copiar ni reproducir sin la autorización de Carlos López Cerdán Ripoll y/o Paola López Cerdán Rodríguez

# VI CONCLUSIONES

## **CONCLUSIONES :**

**SE NECESITA FORMAR ESPECIALISTAS CON METODOLOGIAS PRACTICAS Y ENFOCADAS A INTERVENIR EN CAMPO CON LOS TODOS LOS ACTORES DEL CLUSTER.**

**SE NECESITA PENSAR EN EMBRIONES DE ESTRUCTURAS DE ASISTENCIA TECNICA Y COORDINACION NO INSTITUCIONALES Y MUY FLEXIBLES PARA LA CONDUCCION DEL DESARROLLO DE LOS PRIMEROS CLUSTERS.**

**SE NECESITA PENSAR EN INSTRUMENTOS FINANCIEROS DE CARÁCTER REEMBOLSABLE PARA COFINANCIAR LOS PROYECTOS DE LAS EMPRESAS Y DE LAS INSTITUCIONES DEL CLUSTER.**

**SE NECESITA EL MEJORAR LAS HERRAMIENTAS DE MONITOREO Y EVALUACION PARA PODER LLEVAR UN SEGUIMIENTO EN CAMPO DE LAS EMPRESAS DE LOS CLUSTERS.**

**SE NECESITA PROPICIAR EL BENCHMARKING Y EL INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS ENTRE LAS DIFERENTES INSTITUCIONES Y “PRACTITIONERS” QUE ESTAN TRABAJANDO EL DESARROLLO DE CLUSTERS EN AMERICA LATINA CON EL OBJETO DE EMPEZAR A INTEGRAR UNA RED DE CONOCIMIENTO.**

**MUCHAS  
GRACIAS !!!**

**Competitividad y Capacitación Integral, S.A. de C.V. "COCAI"**

Tel /Fax: (52) 55 55956879, 56680930 (México) | Email: [cocai@prodigy.net.mx](mailto:cocai@prodigy.net.mx) , [paolalcr@cocai.com.mx](mailto:paolalcr@cocai.com.mx) | [www.cocai.com.mx](http://www.cocai.com.mx)

Copyright ©. Todos los derechos reservados. El material no se puede copiar ni reproducir sin la autorización de Carlos López Cerdán Ripoll y/o Paola López Cerdán Rodríguez

# COCAI

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL, S.A. DE C.V.

**Carlos López Cerdán Ripoll**

Director General

[cocai@prodigy.net.mx](mailto:cocai@prodigy.net.mx)

[clcripoll@yahoo.com](mailto:clcripoll@yahoo.com)

[www.cocai.com.mx](http://www.cocai.com.mx)

Tel /Fax: (5255) 5595 6869, 5668 0930

México, D.F.

Competitividad y Capacitación Integral, S.A. de C.V. "COCAI"

Tel /Fax: (52) 55 55956879, 56680930 (México) | Email: cocai@prodigy.net.mx , paolalcr@cocai.com.mx | www.cocai.com.mx

Copyright ©. Todos los derechos reservados. El material no se puede copiar ni reproducir sin la autorización de Carlos López Cerdán Ripoll y/o Paola López Cerdán Rodríguez