



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

## **FACTORES DE ÉXITO DE CLUSTERS INDUSTRIALES EN EL MUNDO**

**Clara ESCAMILLA SANTANA**  
Universidad Autónoma de  
Querétaro

**Daniel HERNÁNDEZ TORRES**  
Universidad Autónoma de  
Querétaro

### **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, la mayoría de los países muestran un interés particular en el desarrollo de *Clusters Industriales* (CI), dado que por sus resultados se considera a los Clusters Industriales como el motor de desarrollo económico e Industrial de las regiones. La importancia de los Clusters Industriales radica en los atributos de valor agregado que generan, como lo son: 1) la innovación, 2) el fenómeno de creación de nuevas compañías e industrias y 3) el estímulo de la demanda de la industria local, por lo cuál son catalogados como una herramienta de desarrollo político y social. Por lo anterior es de suma importancia reconocer cuáles son los factores que han otorgado a los Clusters Industriales el éxito que hasta hoy han conseguido. Y aunque existen publicaciones que mencionan el desarrollo de los Clusters industriales en diferentes países y sectores consideramos que es importante revisar en forma amplia las diferentes experiencias internacionales documentadas al respecto e identificar si los factores de éxito de los Clusters Industriales en el mundo son los mismos en todos o la mayoría de los casos.

### **1. GENERALIDADES**

#### **1.1 Cluster industrial**

El concepto de “Cluster industrial” (Industrial Cluster) fue popularizado por Michael Porter en el año de 1990 en *ventajas competitivas de Naciones*. Porter define a los clusters como concentraciones de empresas e instituciones interconectadas en un



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

campo particular, que incluyen un conjunto de industrias y otras entidades encadenadas de manera importante para la competencia como lo pueden ser instituciones tanto públicas como privadas. (LeVeen, 1998 ).

Otros autores señalan que un Cluster industrial “es una agrupación de empresas de diferentes industrias bien definidas, que tienen el objetivo de acceder a nuevos mercados y desarrollar oportunidades de negocio mediante la nivelación de sus recursos y por ende de sus competencias”. Así un cluster industrial es un modelo de desarrollo regional, cuyo objetivo es el de consolidar las fortalezas de los sectores Industriales y los servicios más característicos de una región además de promover un crecimiento económico sostenido. A la vez, un cluster industrial incluye a muchos actores dentro del mismo, que agrupados en proyectos de investigación o de cualquier otro instrumento de acción comunitaria se unen, para abordar y resolver problemas fundamentales e importantes definidos como acciones claves dentro de los diferentes programas de acción. Es importante recalcar que todos los actores del Cluster industrial que participan estrechamente obtienen beneficios específicos. Dentro de los actores del cluster industrial encontramos a instituciones de gobierno, asociaciones industriales, Universidades, entre otros, dónde la participación industrial es un elemento esencial del cluster y da lugar a las llamadas plataformas industriales.

Además un cluster industrial debido a la concentración geográfica, busca ganar ventajas con la localización y la proximidad geográfica con la que cuentan. La experiencia internacional, señala la importancia de la ubicación geográfica de la producción y de las redes de interdependencia entre las empresas y los agentes sociales en los que se lleva a cabo la producción (Baigorria, 2005). Desde el punto



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

de vista social y económico un cluster industrial no puede estar aislado de la sociedad en la que opera ni de las características locales en las que se desarrolla, y esto significa que el cluster es una unidad productiva integrada. Bajo esta propuesta se desarrolla la organización de las acciones de los diferentes actores hacia el objetivo común de la competitividad empresarial, sectorial y territorial teniendo como base los mecanismos de competencia y cooperación. ( Pellégrini, 2003)

La propia cooperación establecida en un cluster industrial desarrolla el intercambio de conocimiento en el Cluster, ya que las agrupaciones de empresas contribuyen con un conocimiento tácito en lo que respecta a tecnología, capacidades, productos y procesos entre otros. A la vez con toda esta transferencia de conocimiento, se fomenta la innovación y el avance tecnológico que constituye un proceso que se desarrolla de una manera progresiva, basándose en el conocimiento aportado.

### **1.2 Tiempo de desarrollo de un Cluster industrial**

Debido a la complejidad que los Clusters Industriales representan, el desarrollo de estos se encuentra determinado por varios factores importantes como lo son:

1) la afluencia de perspectivas positivas del mercado en el que el Cluster industrial se desarrolla 2) las condiciones locales favorables para el desarrollo del mismo (Cohesión social, fuerza laboral flexible, desarrollo técnico laboral, etc.). Debido al desenvolvimiento de los actores en el mismo y las relaciones que se desarrollan el proceso de creación y establecimiento del Cluster industrial es de largo plazo y debe madurar en el tiempo hasta crear una estructura fuerte y consolidar la participación eficiente de los actores.

## **2 ELEMENTOS DE CREACIÓN DE CLUSTERS INDUSTRIALES**



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

Existen diferentes componentes necesarios e iniciales para la conformación de un Cluster industrial entre los cuáles se encuentran los siguientes:

### 2.1 Un Equipo de Fundadores

Como en todos los ámbitos, el empresarial requiere siempre de una serie de esfuerzos que encaminen las propuestas e ideas que a largo plazo han de convertirse en logros. Los Clusters Industriales inicialmente requieren de un vigoroso equipo de fundadores dispuesto a aportar recursos tales como lo es el tiempo, dinero y esfuerzo para que el Cluster industrial sea una realidad. La experiencia Internacional Indica que el equipo de Fundadores a parte de aportar no solo los recursos antes mencionados debe aportar las ideas y las ganas para llevar a cabo el trabajo requerido, pero además debe de cumplir con ciertas características que deberán de cumplirse en orden de que el Cluster industrial pueda llegar a ser exitoso, entre ellas encontramos:

- **Liderazgo:** el equipo de Fundadores debe de estar impulsado por un líder que encabece no solamente el actuar intelectual del grupo sino que además represente a la persona ideal a dirigir los esfuerzos que en cierta forma al momento de creación del Cluster industrial aún no son una realidad.
- **Visión conjunta:** los miembros del equipo deben de compartir una amplia similitud de intereses y objetivos que aseguren la confianza y prosperidad del Cluster. Además la visión conjunta y el establecimiento de objetivos



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

mutuos pueden ser un gran aliciente para la formación y desarrollo del Cluster industrial.

- **Visión de largo plazo:** el equipo de Fundadores debe de poseer una visión de largo Plazo que asegure no solamente la permanencia del Cluster industrial sino que además debe de buscar la expansión, crecimiento y beneficios que el mismo busca apoyado en la razón inicial de creación del Cluster industrial,
- **Relación de confianza:** el equipo de Fundadores debe de aprovechar el haber sembrado relaciones de confianza no solamente dentro del mismo grupo sino aquellas en las que se pueda tomar ventaja de las relaciones al exterior del grupo para el posterior desarrollo del Cluster industrial.
- **Giro:** el grupo debe de estar constituido por empresas del mismo giro o giros complementarios, lo cuál unificará los esfuerzos y el trabajo que se realice dentro del Cluster industrial. La constitución entre empresas del mismo giro asegura en el equipo de fundadores una actitud de lealtad al giro en que se desenvuelven y elimina la posibilidad de trabajar innecesariamente sobre campos que al Cluster no le competen.
- **Compromiso:** el equipo de Fundadores debe de estar dispuesto a adquirir compromisos financieros y no financieros aportando recursos esenciales (tiempo, esfuerzo, etc.) por la búsqueda de los objetivos deseados. Por lo tanto podemos concluir que las empresas que forman el equipo de fundadores se encuentran dispuestas a invertir tiempo, dinero, esfuerzo, y demás recursos en la consecución de los objetivos del Cluster industrial



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

en un plazo de 3 a 6 meses generalmente, por cosechar los beneficios en el mediano plazo.

- **Tamaño del grupo:** preferentemente el equipo de fundadores no debe de estar integrado por menos de 3 empresas porque su fuerza de negociación sería muy baja ni por más de 20 empresas porque la toma de decisiones se volvería muy compleja y lenta. (Ripoll, 1999; Giaccaria, 2000, Baigorria 2005)

## 2.2 Agentes Económicos Locales

Es de suma importancia que agentes económicos locales tomen un papel dentro de la creación del cluster industrial. Dentro de los agentes económicos locales tenemos a todas aquellas entidades que juegan un papel importante de regulación, financiamiento, Desarrollo Económico, formación de Recursos Humanos entre otros.

Algunos ejemplos de este tipo de entidades son:

- Organizaciones empresariales como lo son las cámaras empresariales o asociaciones de empresarios que pueden aportar fuerza y recursos a la formación del cluster industrial.
- Entidades de Gobierno a nivel nacional, estatal o municipal que apoyen a la creación y conformación de los clusters industriales otorgándoles a éstos facilidades para su creación y desarrollo.
- Organismos financieros y banca de desarrollo que otorguen créditos, capital de riesgo y privilegios que fortalezcan el desarrollo del cluster industrial.
- Centros de servicios empresariales que aporten servicios oportunos y eficientes al cluster industrial.



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

- Organizaciones privadas no lucrativas en apoyo a la creación de redes de Industrias que apoyen al sector.
- Organismos internacionales que cultiven y desarrollen las puertas que harán del cluster industrial exitoso y lograrán la expansión hacia nuevos mercados.

Es importante recalcar que cada una de las entidades incide directamente sobre una específica área de acción entre las cuáles podremos encontrar la promoción empresarial, financiamiento, formación de recursos humanos, creación de medio ambiente industrial (clima de Negocios), oferta de servicios especializados entre otras. (Ripoll, 1999; Giaccaria, 2000; LeVeen, 1998)

### **2.3 Agentes de Conocimiento**

Es conveniente que el cluster industrial se encuentre apoyado por una red de actores de conocimiento locales como lo son Universidades, Escuelas de Negocios, Consultores Administrativos y otros proveedores de servicios incluyendo agencias de servicios de conocimiento. Estos agentes aportan al cluster industrial conocimiento técnico y valor agregado debido a las innovaciones que de dicha participación emanan. La forma en que las compañías adoptan el conocimiento es crucial dado que el conocimiento no solamente genera bienes intangibles sino que a la vez genera bienes tangibles como lo es la infraestructura, productos, herramientas, etc. Por lo cual es importante que los actores en el cluster industrial resalten la importancia que el conocimiento debe tener y generarse dentro del mismo. Además, también es importante que se dé apoyo a los generadores del conocimiento, en la medida de las posibilidades se debe de buscar patrocinar desarrollo de tecnología, procesos, herramientas que mejoren no solamente las



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

condiciones del cluster industrial sino del ramo productivo que se represente. (Arbonés y Moso 2002, Giaccaria 2000).

## **2.4 Instrumentos de Apoyo**

Los instrumentos de apoyo se refieren a herramientas, acciones y apoyos que son proporcionados mayormente por los agentes económicos locales. Dichos instrumentos de apoyo tienen como objetivo principal el fortalecer a todas las empresas que se encuentren aliadas al cluster industrial así como al mismo cluster. Debido a la vasta diversidad de los instrumentos de apoyo, solo se mencionan algunos de ellos y ciertas características relevantes de los mismos. Ya anteriormente se ha mencionado a los agentes económicos locales necesarios para el desarrollo del cluster industrial y debido a que los instrumentos de apoyo provienen de los mismos la mención de estos se verá relacionada estrechamente con los agentes económicos locales.

Los instrumentos de apoyo son el medio por el cuál los agentes económicos locales fertilizan el desarrollo de redes y fomentan la estabilidad del cluster industrial. Además al fortalecer las redes de comunicación y cooperación entre empresas del cluster industrial, sientan firmes las bases que sustentarán el desarrollo empresarial entre el cluster y los actores ajenos al mismo. Ripoll (1999) menciona los siguientes instrumentos necesarios para el desarrollo del cluster industrial:

- I. Promoción de Inversiones.** Comúnmente los organismos financieros y la banca de desarrollo que apoya al cluster industrial desarrollan la promoción de inversiones como una forma de atracción de capitales hacia el cluster y así fortalecer a las propias empresas asociadas.



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

Además desarrolla programas de inversión hacia fuera del cluster, con el fin de buscar nuevos mercados y nuevos compradores.

- II. Programas de Financiamiento.** Una de las formas en que se fortalecen las empresas miembro es mediante la inyección de capital, que la banca de desarrollo promueve en el cluster para lograr el crecimiento y expansión necesaria para el fortalecimiento de la red.
- III. Exenciones Fiscales.** Otro ejemplo de los instrumentos de apoyo que se desarrolla debido a las facilidades que otorgan los organismos de gobierno tanto a nivel nacional, estatal y municipal hacia las empresas formadoras del cluster industrial. Además de aumentar la satisfacción de las redes, la exención fiscal permite a las empresas del Cluster ser más competitivas.
- IV. Programas de Capacitación, asesoría empresarial y asistencia técnica.** Suministrada generalmente por los agentes de conocimiento, sirve en gran medida para mejorar, actualizar, aumentar y clarificar los procesos técnicos, empresariales, administrativos y económicos de cada empresa con el fin de mejorar las condiciones de las mismas y contribuir al desarrollo del cluster industrial.
- V. Instrumentos de transferencia de tecnología e innovación.** Pieza importante para el desarrollo de las empresas en sí mismas y del cluster industrial que conforman. El desarrollo y transferencia de tecnología e innovación dentro del cluster industrial permite fortalecer la posición del cluster industrial y aumentar el flujo de desarrollo de conocimientos no solo en el Cluster sino en la región en la cuál éste último se desarrolla.



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

- VI. Instrumentos de apoyo al asentamiento territorial de empresas a través de polígonos industriales, parques de alta calidad, parques tecnológicos.** Dichos instrumentos se perfeccionan a través de la cooperación de los agentes económicos locales, independientemente de la acción que implican tienen que verse conjugados la gran parte de éstos, entre estos agentes encontramos la iniciativa privada, iniciativa pública, las bancas de desarrollo, organismos empresariales, etc. que regularán el correcto asentamiento de este tipo de Clusters Industriales estratégicamente diseñados.
- VII. Programas para la creación de nuevas empresas a través de centros de negocios e incubadoras de empresas.** Es importante que el cluster industrial logre afianzar para su posible desarrollo aquellos programas necesarios para la creación de nuevas empresas que apoyen la fuerza del cluster. Además de emprender en la creación de nuevas empresas, los agentes locales deben de promover el desarrollo de nuevos métodos de conformación de empresas que simplifiquen el desarrollo de las mismas.
- VIII. Programas de vinculación con proveedores a través de subcontratación, ferias de insumos.** Dichos programas además de fortalecer la red existente en el cluster industrial a través de la subcontratación crean beneficios para las empresas miembro pero también los beneficios se extienden a actores externos al cluster industrial lo cuál impulsa el desarrollo de las redes de comunicación del cluster con su exterior. (Ripoll, 1999; Fuentes y Pellégrini 2003)



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

## **2.5 Unificación de miembros componentes de creación de Clusters Industriales.**

Anteriormente se han descrito los elementos de creación de clusters industriales, y ahora podemos concluir que necesariamente para que exista un cluster industrial se necesita la convergencia de ciertos factores que apoyarán el desarrollo del mismo, además de las empresas comprometidas estos factores clave son:

- 1) Equipo de fundadores
- 2) Agentes económicos locales
- 3) Agentes de conocimiento

Por lo tanto los actores previamente mencionados convergen aportando cada uno en específico los elementos básicos para la creación del cluster industrial (fig. 1)



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

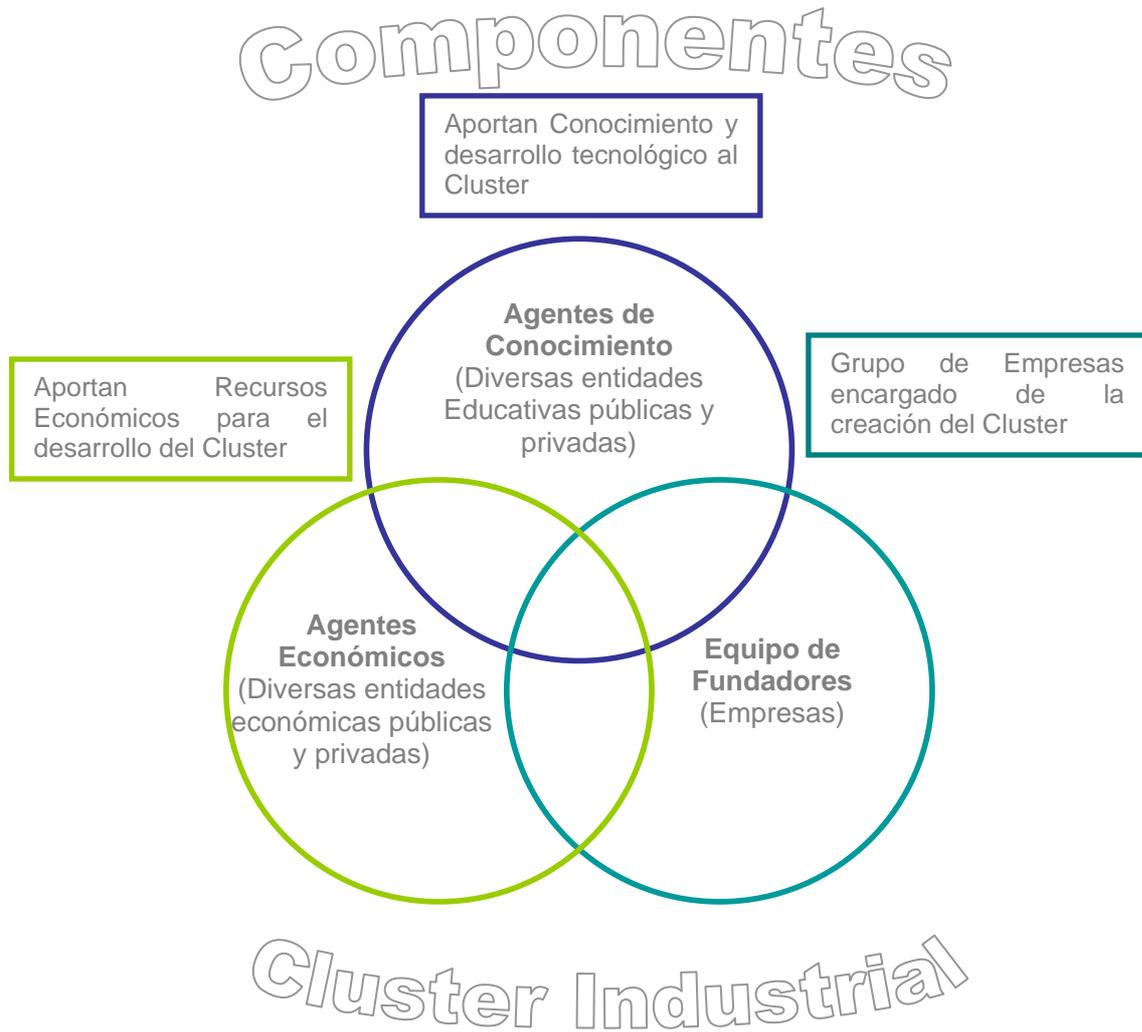


Fig. 1. Principales actores en la creación y desarrollo de Clusters Industriales

Fuente: Creación propia

### 3. FACTORES DE ÉXITO DE CLUSTERS INDUSTRIALES

Dado que el concepto básico de cluster industrial se fundamenta bajo la alianza estratégica de varias empresas que principalmente deben de trabajar como un equipo en la búsqueda de beneficios comunes, se deben de presentar una serie de requisitos esenciales para que el cluster industrial prospere sanamente. Cabe



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

destacar que la alianza estratégica permite remarcar la personalidad propia de cada una de las empresas miembro y que éstas en ningún momento pierden su estructura corporativa, legal o fiscal. El objetivo de la alianza es buscar la maximización de los recursos conjuntamente hasta llegar a lograr las metas deseadas.

Algunos de los requisitos esenciales de existencia de los Clusters Industriales que se mencionarán a continuación desgraciadamente son difíciles de alcanzar en muchos casos, pero la experiencia internacional ha demostrado en países como Italia, Brasil y Alemania que cuando estas características son alcanzadas por todos los miembros del cluster industrial resulta más fácil alcanzar los objetivos propuestos.

### **3.1 Idiosincrasia**

El diccionario de la Real Academia Española define a la “Idiosincrasia” como los *“Rasgos distintivos propios de un individuo o de una colectividad”* (Diccionario Real Academia Española 22ª Edición). Ante esta aseveración podemos deducir que la idiosincrasia en la que se encuentran envueltos los sectores productivos dentro de nuestro sistema capitalista de competencia debe de sufrir algunos cambios en la forma de presentarse para las empresas que deseen formar parte de un cluster industrial.

Específicamente, antes que nada para que pueda existir una alianza estratégica entre los sectores productivos debe de existir un cambio de paradigmas en las formas de trabajar y aún más importante en las formas de pensar. La integración al cambio de paradigmas de los sectores tanto productivos como los sectores de apoyo es indispensable si se quieren obtener resultados de plena eficacia. Por ejemplo, en el cluster industrial es necesario entender que la práctica natural de destruir a la



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

competencia se encuentra fuera de contexto por lo tanto es necesario cambiar ese tipo de pensamientos y comenzar a establecer alianzas estratégicas que fomenten la cooperación. Este y otros tipos de formas de pensar deben de ser cambiadas si se desea éxito dentro de un Cluster industrial. (Ripoll, 1999, Leguizamo y Figueroa 2001)

### **3.2 Independencia**

Previamente hemos citado que dentro del cluster industrial cada entidad conserva su personalidad propia, por lo tanto cada entidad mantiene su estructura corporativa, legal y fiscal al mismo tiempo de mantener su estatus. En la estructura de cada Cluster industrial, cada empresa miembro debe de mantener su independencia ya que es uno de los factores que naturalmente cada ente necesita. En la medida de que la independencia se encuentre presente dentro del cluster industrial, las empresas tendrán mayor libertad para proponer y actuar de manera conjunta dentro del cluster industrial.

Dentro de la dependencia necesaria para el desarrollo de los Clusters Industriales cabe destacar que puede ser posible que algunas partes puedan considerar la posibilidad de unirse como socios en una nueva entidad empresarial para poder comercializar un producto en común o en su defecto establecer actividades que incrementen la participación de las partes. (Salom, 2003; Leguizamo y Figueroa, 2001)

### **3.3 Coordinación y Cooperación**

Dentro del Cluster industrial debe de existir una coordinación eficiente entre los actores involucrados. Es de suma importancia que esta coordinación entre los actores se establezca de una forma gradual y que apoye los objetivos del Cluster.



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

Un ejemplo efectivo puede ser la coordinación inicial que es necesaria entre los actores del gobierno y los actores del sector privado ya que se debe de establecer una forma lógica de repartición de responsabilidades evitando la duplicidad de funciones.

Dicha coordinación implica la mayoría de las veces que una de las partes involucradas tenga que ceder ante las demandas de la otra parte y es aquí dónde la cooperación es vital para el desarrollo del Cluster industrial. Además de que debe existir por iniciativa de cada actor dentro del cluster una inclinación efectiva hacia la aportación de tecnología, conocimiento, y recursos que colaboren para alcanzar los objetivos deseados. (Reyes, 2003; Ruanne, et al, 2005; Pietrobelli 2001)

### **3.4 Disciplina de Seguimiento**

Generalmente todos los proyectos de creación de Clusters Industriales comienzan de una forma eficaz y con un alto entusiasmo por parte de todos los integrantes. Desgraciadamente este interés y entusiasmo con el paso del tiempo es fácil que se pierda debido a diferentes circunstancias de una manera paulatina hasta desaparecer. Por esa razón es necesario que exista una conciencia dentro de todos los miembros del grupo hacia la disciplina de seguimiento para lograr el éxito.

Los grupos exitosos son aquellos que se reúnen periódicamente para cumplir con sus tareas asignadas y dirigir el rumbo del cluster industrial. Generalmente la concurrencia semanal o quincenal de los actores del cluster industrial mantiene una fuerte cohesión de grupo lo cuál influye en el alcance de los resultados. (Salom, 2003)

### **3.5 Comunicación**



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

Uno de los elementos más importantes dentro de un cluster industrial además de ser esencial es la existencia de canales de comunicación efectivos, es necesario que exista una buena comunicación entre todos los actores del cluster. Se debe de asumir la responsabilidad en cada cluster industrial de desarrollar canales de comunicación que respondan a las necesidades de desarrollo del cluster.

La rapidez con que fluya la comunicación dentro de un cluster industrial dependerá de la participación y cooperación con que los actores se desenvuelvan dentro del cluster. Es importante que existan canales de comunicación vertical tanto como canales de comunicación horizontal que respondan a las necesidades de comunicación dentro del cluster industrial para su futuro desarrollo. (Giaccaria, 2000; Salom, 2003)

### **3.6 Visión de Largo Plazo**

Todos los actores involucrados en el cluster deben de comprender que los beneficios y objetivos previstos no se obtendrán de la noche a la mañana, ya que es aquí dónde muchos de los actores desvían su mirada y esfuerzos por tratar de conseguir aquello que requiere tiempo para ser alcanzado. La consecución de los resultados deberá estar siempre acompañada de una visión de largo plazo que refleje la paciencia de conseguir los frutos requeridos.

Por otra parte, la visión de largo plazo debe de ser transmitida desde el líder que dirige el rumbo del cluster hacia todos los actores del mismo, ya que en ocasiones es difícil prever cuál será el rumbo de las acciones y los resultados de las decisiones tomadas en el largo plazo. (Leguizamó Y Figueroa; 2001 Baigorria; 2001)

### **3.7 Confianza en el Modelo**



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

Todas las personas involucradas en el modelo deben de comprender claramente lo que significa funcionar como cluster industrial y estar razonablemente convencidas de cuáles son los beneficios que les traerá el trabajar con el modelo. Sería difícil pensar que el modelo pudiera funcionar si los competidores desconfiaran de los proveedores, clientes y de los mismos competidores y por lo tanto con ausencia de cooperación no habría nada que hacer y sería una lástima que el proyecto hubiera fracasado por falta de confianza.

Generalmente los casos de desconfianza se presentan en aquellos lugares en dónde el modelo no ha sido explicado correctamente. Un ejemplo notable de éxito en el modelo debido a la confianza es el del proceso de “Clusterización” desarrollado en el Salvador en dónde los esfuerzos por aplicar el modelo por parte de la Cámara de Pesca y Agricultura (CAMPAC) representaron la cosecha de grandiosos beneficios para los miembros de Clusters Industriales. ( Fuentes Y Pellégrini, 2003; Rivera, 2003)

### **3.8 Existencia de un Actor Líder**

La existencia de un actor local líder que mueva al equipo y tome las riendas para dirigir el rumbo del cluster industrial es esencial. En este sentido podemos decir que la función del líder es local debido a que es necesario contar con un actor que coordine las acciones del grupo y mantenga la cohesión del grupo. Desgraciadamente la tendencia natural de los agrupamientos resulta ser que los proyectos y acciones solamente queden en la mesa y no se perfeccionen debido a la falta de un líder.

La Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversión (CORPEI) del país de Ecuador es un buen ejemplo de un actor líder que guío a su rama productiva al éxito



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

mediante un Cluster industrial. Dentro de sus proyectos importantes se encuentran avances en el sello de calidad y origen de la flor ecuatoriana, además de la difusión y asistencia a ferias y exposiciones nacionales e internacionales. La experiencia Internacional remarca que en los países en dónde no se ha encontrado un actor líder eficiente los proyectos han quedado prácticamente en papel. (Leguizamó y Figueroa, 2001).

## CONCLUSIÓN

Los factores de éxito de los Clusters Industriales en el mundo encontrados, reconocen cuales son los factores esenciales y las bases estructurales comunes que han sido necesarios para crear los Clusters Industriales en el Mundo. **La cooperación y unidad entre las empresas participantes, los agentes económicos y agentes de conocimiento**, han sido el motor que genera la aparición de otros factores que apoyan el éxito de los Clusters Industriales en el mundo. Los factores de éxito de los Clusters Industriales en el mundo encontrados se repiten en cada uno de los casos de Clusters Industriales estudiados. Cabe destacar que la conformación de cada Cluster Industrial se genera de manera diferente y bajo diversas situaciones, pero dentro del ciclo de vida del Cluster Industrial, y a medida que éste se desarrolla, podemos ver que en cada etapa las características esenciales con las cuáles el Cluster se creó permanecen presentes durante todo el ciclo de vida del Cluster y conforme el tiempo pasa dichas



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

características se fortalecen. Con este fortalecimiento no solamente se fortalece el Cluster sino que la participación de los agentes externos crea una sinergia que expande las posibilidades de éxito y permanencia del Cluster. Por lo tanto, ahora sabemos que para formar un Cluster exitoso, no debemos de seguir un patrón de creación específico que asegure la permanencia y éxito del Cluster, sino que debemos de poner atención en desarrollar los factores de éxito antes mencionados basándonos en el elemento principal que es la cooperación. Por lo tanto no existe en sí una fórmula que apoye a nuestras economías en el mundo a desarrollar Clusters Industriales, pero tenemos a nuestro alcance la oportunidad de desarrollar relaciones y vínculos de confianza que soporten plataformas efectivas para poder desarrollar los factores que llevarán al éxito a cada uno de los clusters Industriales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arbonés A.L. Moso M. (2002) "Basque Country: the Knowledge cluster" Journal of Knowledge Management vol. 6 (4): 347-335.
- Baigorria, J.D. (2005) "Análisis de Distritos o Clusters Industriales: La experiencia Internacional."  
[www.econlink.com.ar/economia/clusteers/clusters.shtml](http://www.econlink.com.ar/economia/clusteers/clusters.shtml).
- Ruanne, F., Gleeson, A.M. and Sutherland J. (2005) "Promoting industrial clusters: evidence from Ireland."  
<http://www.tcd.ie/iiis/documents/discussion/pdfs/iiisd89.pdf>
- Fuentes N.A. Pellégrini S. 2003. "Cluster para la Competitividad Regional". Instituto mexicano de Ejecutivos de finanzas, A.C .
- Giaccaria P. 2000.. "Learning and local competitiveness: the case of Turin". Geo Journal 49, pp 401-410.
- Guerrieri, P.S., Lammarino and Pietrobelli, C. 2001 The global challenge of industrial districts: small and medium sized enterprises in Italy and Taiwan. Cheltenham: Edgar Elgar.
- Leguizamón F. y Figueroa L.R. 2001. "Fomento de clusters competitivos en agronegocios". El INCAE y los procesos de desarrollo y fortalecimiento de clusters San José Costa Rica .



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

- Le Veen, J. 1998 "Racimos de la Industria". Universidad Urbana y Regional del Desarrollo Económico de Carolina del Norte.
- Reyes R. 2003. "Clusters, base del desarrollo en Baja California". Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas,AC.
- Ripoll C.L. 1999. "Distritos industriales: Experiencias de acción conjunta y cooperación interempresarial para el desarrollo de la pequeña y mediana industria".
- Salom G.D. 2003; "Los Clusters: ¿Estamos listos?": [http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/033003efoque\\_clusters.html](http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/033003efoque_clusters.html)