

AGENCIA PARA EL DESARROLLO ECONOMICO DE LA  
ZONA SUR. (ADEZS)



COMISIÓN DE  
TECNOLOGÍAS DE  
INFORMACIÓN Y  
COMUNICACIÓN

Diseño de proceso y acompañamiento técnico de la estrategia para la creación de un Clúster de empresas de Tecnología y Comunicación.

Alfredo Aguilar Calderón,  
Contractual

Septiembre, 2020

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>1. INTRODUCCION</b>	<b>3</b>
Objetivo General	4
<b>2. MARCO TEORICO</b>	<b>3</b>
Descripción	5
Tipos de procesos para la creación de un Clúster	6
El Clúster diseñado	6
Los Clústeres orgánicos	6
Los Clústeres rediseñados	6
Capital Social	6
<b>3. HOJA DE RUTA. PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE UN CLUSTER EN LA ZONA SUR</b>	<b>8</b>
Construcción de capital social y creación de confianza	8
Desarrollo de Vínculos estratégicos	9
Definición de una estrategia y visión	9
Emprender la acción de crear y desarrollar el clúster	10
<b>4. ACCIONES QUE DEBE EMPRENDER LA COMISIÓN TICS de la ADEZS</b>	<b>11</b>
Comisión TICs de la ADEZS como facilitadora del clúster tecnológico.	11
Acciones de la Iniciativa Clúster que pueden implementarse durante todo el ciclo de Vida	13
Acciones para la construcción de capital social y confianza	13
Acciones para el desarrollo de vínculos estratégicos	15
Acciones para el desarrollo de estrategia y visión	16
Acciones para desarrollar el Clúster	16

# DISEÑO DE PROCESO Y ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO DE ESTRATEGIA PARA LA CREACIÓN DE UN “CLUSTER DE EMPRESAS DE TECNOLOGÍA Y COMUNICACIÓN” QUE SIRVA COMO INSTRUMENTO PARA EL DESARROLLO DE LA “COMISION TICS” DE LA ADELZS.

## 1. INTRODUCCIÓN

La práctica de agrupamiento de empresas que cooperan entre sí para su desarrollo data de muchos siglos atrás, la evidencia empírica recupera entre los casos destacables, los Distritos Industriales Italianos que tienen sus antecedentes en el siglo XV en la industria artesanal italiana donde los maestros artesanos capacitaban a sus aprendices, cooperaban unos con otros, se intercambiaban expertos, hacían diseños conjuntos, había un conjunto de reglas y valores que caracterizaban a las empresas, entre otros elementos<sup>1</sup>. No será hasta la década de los ochenta del siglo pasado que M. Porter, sintetiza diversas experiencias mundiales que lo llevaron a plantear la teoría de los “Clúster” como práctica de colaboración – cooperación entre empresas de un mismo ramo industrial que las llevó a ser más competitivas, de ese momento hasta la actualidad hay miles de estudios que han enriquecido la comprensión de este fenómeno empresarial. No obstante, lo que se quiere recuperar en este apartado son dos elementos claves de punto de partida:

*La clusterización de las empresas es un fenómeno social inducido por la necesidad de las empresas de contar con un mejor posicionamiento en el mercado producto de amenazas externas.*

Además, dado que la productividad es el valor que se crea día por día de trabajo y unidad de capital o recursos físicos empleados

*... los clústeres afectan las ventajas competitivas de las empresas por medio de su influencia en la productividad y, especialmente, sobre el crecimiento de la productividad.*

En concreto los clústeres surgen o se promueven porque hay una clara necesidad de las empresas de un ramo de la producción de ser más competitivas e incrementar su productividad para contar con una mejor posición en el mercado que los lleva a actuar de forma conjunta.

---

<sup>1</sup> <https://pdfs.semanticscholar.org/cd13/61f5d75ca325ca88dcc8200c1e80d1e01fc7.pdf>

Como la misma palabra “clúster” lo indica, el proceso demanda la existencia de un ecosistema de una rama de la producción donde interactúan empresas dedicadas a la producción del bien o servicio, proveedores, compradores, sectores de conocimiento, políticas y oferentes de servicios públicos, entre otros. Para el caso de la Zona Sur cuando se habla de la formación de una **Iniciativa Clúster** se está haciendo referencia a un proceso donde se trabaja para contar con un clúster del sector TICs, por lo cual, contar con un clúster se convierte en el punto de llegada y no en el punto de partida.

#### a. Objetivo General

Contribuir con un proceso ordenado de desarrollo de una “Iniciativa Clúster” del sector de Tecnologías de Información y Comunicación, en el marco de la Agencia para el Desarrollo Económico Local de la Zona Sur, para potenciar el fortalecimiento de la industria basada en el conocimiento, la innovación y la generación de empleo digno y calificado para su población.

## 2. MARCO TEORICO

Se entiende por clúster 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 (por la presencia de productores, proveedores y mano de obra especializados y de servicios anexos específicos al sector) y con la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en la búsqueda de eficiencia colectiva.<sup>2</sup>

### a. Descripción

Los clústeres sirven para incrementar la competencia, colaboración y vínculo formal entre las empresas y las instituciones. Generalmente agrupan a una amplia gama de industrias y otras entidades como proveedores, canales de distribución, clientes, fabricantes de productos complementarios y empresas de industrias relacionadas con sus actividades. Se trata de concentraciones geográficas de empresas especializadas, cuya dinámica de interacción explica el aumento de la productividad y la eficiencia, la reducción de costos de transacción, la aceleración del aprendizaje y la difusión del conocimiento.

Un clúster no está formado solamente por empresas de un mismo ramo industrial. En él participan instituciones de educación superior y técnica, proveedores, asociaciones, etc. y en todo este esfuerzo el gobierno nacional y local juega un papel preponderante asumiendo el liderazgo para la atracción de nuevas organizaciones y el crecimiento de las existentes.

Los clústeres no se generan por un capricho político, sino por la relación entre oferta y demanda de un entorno geográfico específico, realmente es el entorno el que genera los clústeres y no es un específico clúster el que crea el entorno.

Un clúster nace, crece y se sostiene en la medida en que los actores locales construyan una visión colectiva que permita proveer objetivos comunes, generar redes y establecer relaciones verticales y horizontales para abordar el juego de la oferta y la demanda.

Entre las virtudes de los clústeres se manifiesta la multiplicidad de actores que lo soportan e impulsan: las empresas, el gobierno, la comunidad académica/científica, consumidores, proveedores, cámaras de comercio, asociaciones de profesionales, asociaciones industriales, etc., que cumplen un papel esencial en el desarrollo de un clúster. Por tanto, para crear un clúster se requiere un compromiso efectivo del sector público y permanente liderazgo por parte del sector privado.

---

<sup>2</sup> <http://actualidadempresa.com/cluster-definicion-objetivo-beneficios-y-desarrollo/>

## b. Tipos de proceso para la creación de un Clúster<sup>3</sup>

### i. El clúster diseñado

Es aquel que generalmente tiene un enfoque de arriba hacia abajo para el desarrollo de un clúster, donde la Iniciativa Clúster es liderada por los diseñadores de políticas públicas. También en los países en vías de desarrollo es común ver a gobiernos y organismos internacionales emplear este tipo de enfoque para el desarrollo de clústeres.

### ii. Los clústeres orgánicos

Estos se producen de forma más espontánea mediante un enfoque de abajo hacia arriba. En estos casos el detonador para la creación de un clúster puede ser la existencia previa de múltiples actores en colaboración interempresarial, el fortalecimiento de redes regionales o la introducción de condiciones marco de apoyo. Este tipo de clústeres inicialmente muestra desarrollos espontáneos hacia el establecimiento de vínculos y estrategias conjuntas entre empresas y otros actores. Desde esta plataforma de instancias continuas o recurrentes de cooperación, la noción de una iniciativa de clúster o de un proceso más estructurado de desarrollo de clúster evoluciona conforme la intensificación de los vínculos entre los actores del clúster va creando un sentido de identidad. Todo esto produce la formalización de vínculos informales y genera más acciones estructuradas/proactivas de desarrollo de clústeres.

### iii. Los clústeres rediseñados

Constituyen un híbrido entre los dos tipos de procesos de creación de clústeres anotados anteriormente. Estos clústeres parten de la existencia de un clúster (diseñado o desarrollado orgánicamente) el cual, aunque muestre un cierto potencial competitivo, ve impedido su progreso por alguna razón crítica dentro del clúster o sus alrededores (v.g. el hecho de que los vínculos claves estén rotos o desbalanceadas). En estas circunstancias, las fuerzas benéficas de la cauterización no aplican o aplican insuficientemente. En este caso, el proceso es iniciado (o reiterado) a través de la acción correctiva de algún tipo, por ejemplo, actos de restablecimiento de los vínculos claves, desmontar o romper rigideces adversas, o a través de la comunicación de una nueva visión y una estrategia para el desarrollo del clúster.

---

<sup>3</sup><https://www.researchgate.net/publication/328518221> Manual para el desarrollo de clusteres basado en la experiencia internacional pag. 68

Para el caso de la zona sur, se va a entender que se está en un proceso que los expertos denominan una **“Iniciativa Clúster”**, cuyo proceso de creación se concibe como **orgánico** en la medida que es una iniciativa que surge desde las bases de la Agencia para el Desarrollo Económico Local de la Zona Sur. Esto por cuanto en Costa Rica no existen políticas, estímulos ni acciones encaminadas a promover un desarrollo basado en una estrategia de clusterización de la economía. Esto no significa que no existan esfuerzos públicos en curso ni que no existan iniciativas clúster en el país en diferentes ramos de la economía, pero como se ha indicado, no hay una política pública al respecto y las iniciativas que han surgido en el país se han dado de forma espontánea por el interés de estos sectores productivos. Se espera que en un futuro no muy lejano se esté entrando a un proceso de clústeres rediseñados con políticas públicas y en conjunto entre la institucionalidad pública y el sector privado.

### c. Capital Social

Dado que una Iniciativa Clúster debe surgir de la necesidad de las empresas, de la confianza que se genere y del capital social que la soporta, es fundamental explicar que vamos a entender por capital social en este documento. El término hace referencia a las personas, normas, instituciones y organizaciones que promueven: la confianza, la ayuda recíproca y la cooperación. El paradigma del capital social plantea que las relaciones estables de confianza, reciprocidad y cooperación pueden contribuir a generar tres tipos de beneficios:

- reducir los costos de transacción
- producir bienes públicos, y
- facilitar la constitución de organizaciones de gestión de base efectivas, de actores sociales y de sociedades civiles saludables.

Se trata de las organizaciones sociales, las relaciones, las actitudes y valores que determinan las interacciones entre las personas, lo que supone, a su vez, una red social que produce utilidades y beneficios para las personas que participan en la misma.”<sup>4</sup> Desde esta óptica, la Agencia de Desarrollo, la Comisión TICs y las personas que la integran se van constituyendo el capital social de la organización por su compromiso desinteresado que promueve confianza, ayuda y cooperación.

---

<sup>4</sup> Albuquerque, F; Dini, M. BID/FOMIN. Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial. Impreso Tomo 2. Unidad 7B página 20. 2008

### 3. HOJA DE RUTA. PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE UN CLUSTER EN LA ZONA SUR.

Una característica importante de los clústeres radica en que se estructura acorde a una perspectiva de largo plazo. En términos generales, debe entenderse que un clúster no es una iniciativa que se ejecuta para atender un problema específico, sino que el clúster tiene una dirección clara y una estabilidad a través del tiempo. Por ello, un clúster pasa por varios estadios a través de su ciclo de vida, que los autores describen de la siguiente manera: Aglomeración de las empresas, creación del clúster, desarrollo del clúster, clúster maduro y transformación.

En el estadio de Creación de un Clúster sería en el cual se encuentra la Zona Sur y para avanzar en esa ruta existen cuatro fases secuenciales que caracterizan su proceso de formación<sup>5</sup>:

- ✓ Construcción de capital social y creación de confianza
- ✓ Desarrollar vínculos estratégicos de cooperación,
- ✓ Definir una visión y una dirección estratégica; y
- ✓ Empezar acción.

Estas fases del ciclo de vida de un clúster tienen la secuencia indicada, no obstante, en el proceso se traslapan pues la iniciativa clúster es un órgano vivo en constante construcción en el que la creación de confianza y desarrollo del capital social y humano son fundamentales para el surgimiento de una institucionalidad, que puede expresarse de la forma más sencilla, como una asociación. Contar con una institucionalidad es necesaria para el desarrollo de vínculos estratégicos de cooperación, pues es de suma importancia que estos vínculos se expresen en convenios y mecanismos de cooperación. Sin embargo, para llegar a ello no se puede dejar de lado la necesidad de tener una visión y dirección estratégica y haber emprendido acciones.<sup>6</sup> En tal sentido, para efectos metodológicos las fases se presentan en forma secuencial, sin embargo, en la realidad la dinámica entrelaza unas con otras como se verá en el capítulo siguiente.

---

<sup>5</sup> Waelbroeck-Rocha (2003). Tomado de: Monge-González, Ricardo y Salazar Xirinachs, José Manuel. *Manual para el desarrollo de clústeres basado en la experiencia internacional*. Octubre, 2018. Pág. 65

<sup>6</sup> Ibidem. Pág. 70



## a. Construcción de capital social y creación de confianza

A menudo se olvida que una solicitud a las empresas a colaborar también impone ciertas demandas sobre ellas. Los facilitadores de clústeres deben recordar que el desarrollo de una red de firmas es una tarea complicada y requiere mucho tiempo.

También es muy importante movilizar adhesión empresarial a partir de las oportunidades y los desafíos emergentes en mercados de destino u organización de las Cadenas de Valor relevantes.

## b. Desarrollo de vínculos estratégicos

La siguiente etapa del proceso de desarrollo de un clúster tiene que ver con definir y desarrollar vínculos estratégicos, donde el paso inicial consiste en formalizar vínculos. En esta etapa es común que la iniciativa clúster se formalice, lo cual puede ocurrir por medio de la creación de una Asociación. Los actores en esta etapa establecen rutinas estructuradas para la interacción, a la vez que definen la visión y estrategia del clúster.

En esta etapa el mapeo explícito de competencias de las empresas puede ser un elemento necesario para establecer el valor de la clusterización. Esto puede servir como un medio para guiar a los potenciales socios para identificar posibilidades de cooperación en I+D, ventas, ofertas de adquisición, etc. También puede servir para conectar empresas dentro del clúster. Finalmente, esta matriz puede ser usada por empresas individuales como un argumento de venta que les permita mostrar su potencial de red mejorada a los clientes. O también, para estimular la creación de relaciones locales entre las empresas, universidades, institutos de investigación e industrias relacionadas, con la intención de estimular el crecimiento económico.

## c. Definición de una estrategia y visión

La tercera etapa, de Definición de una estrategia y visión, no debe ser tomada como secuencialmente posterior a la segunda etapa, ya que la construcción de una visión compartida es clave para el desarrollo de vínculos colaborativos y estratégicos. De este modo, ambas etapas se realimentan positivamente, por lo que se debe procurar promover ambos procesos de manera simultánea.

Por medio de procesos estructurados, las Iniciativas Clúster pueden desarrollar una visión, objetivos y estrategia compartidos. Es importante señalar que durante esta tercera fase surge la importancia de contar con medidas cuantitativas para evaluaciones posteriores. Es

útil en esta etapa tener bien establecidos los objetivos y la línea de base para las evaluaciones futuras del clúster.

#### d. Empezar la acción de crear y desarrollar el clúster

Las tres fases mencionadas en los párrafos anteriores sirven para preparar la implementación de un plan de acción del clúster mediante la creación de una plataforma común y estableciendo una dirección estratégica. Para llevar a cabo los diferentes objetivos formulados en la fase estratégica, se requerirá un número de acciones del clúster, que por lo general sirven para varios propósitos y pueden realizarse durante todo el ciclo de vida de un clúster dado que mucho se traslapa. Algunas ideas de estas acciones se desarrollarán en el capítulo siguiente.

## 4. ACCIONES QUE DEBE EMPRENDER LA COMISIÓN DE TICs de la ADELZS

Para llevar a cabo una Iniciativas Clúster y preparar la implementación de un Plan de Acción se debe crear una plataforma común y establecer una dirección estratégica que se implementan a partir de un conjunto de acciones para llevar a cabo los diferentes objetivos formulados en la fase estratégica.

Como se ha indicado más arriba, las empresas se unen y generan clústeres para obtener una serie de beneficios; sin embargo, estos beneficios no vienen espontáneamente, sino que toma tiempo construir la plataforma y la confianza necesaria para potenciar estas ventajas, y en este proceso, el facilitador o administrador del clúster juega un papel importante.

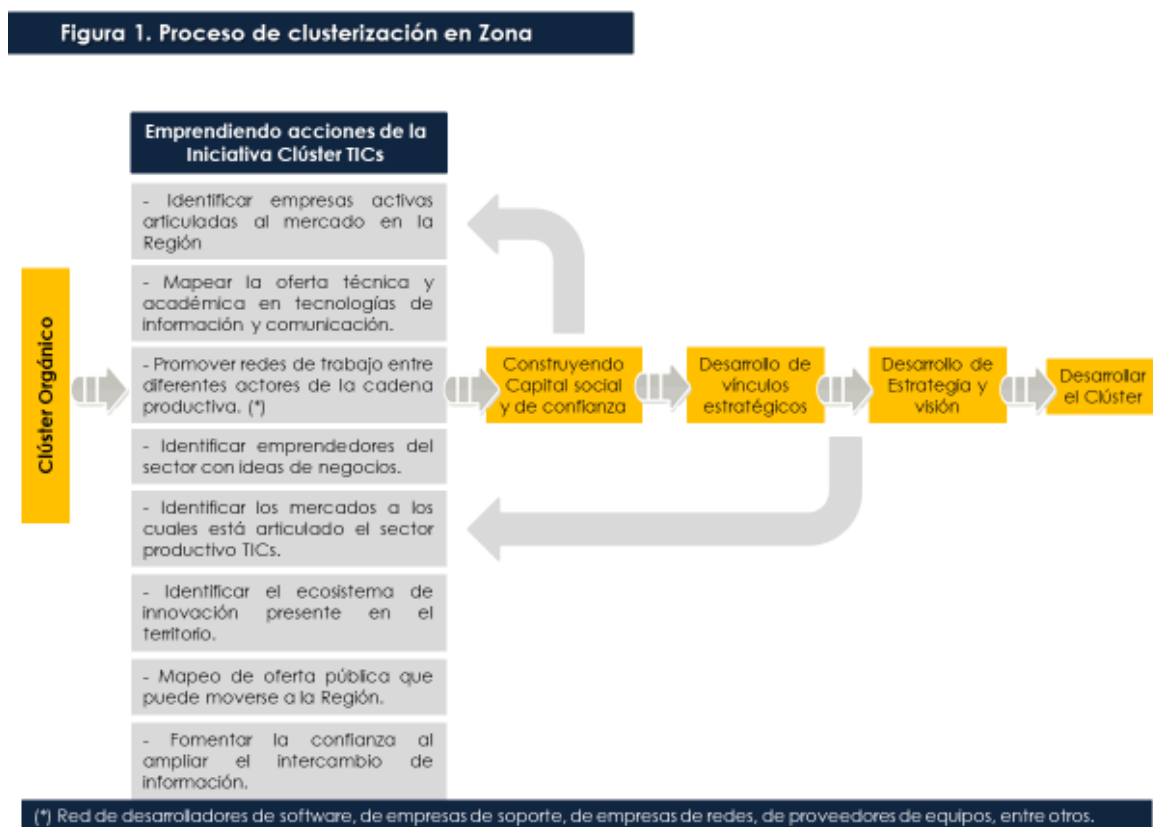
### a. Comisión Tics de la ADELZS como facilitadora del clúster Tecnológico

La primera acción es que la Comisión TICs se asuma como la facilitadora o administradora del Clúster. Si bien, se ha indicado que la iniciativa clúster de la zona sur surge de forma orgánica, por ser un proceso que nace de abajo hacia arriba a partir de la acción local e inicialmente actuando de manera muy libre. También es cierto que esta propuesta lo que busca es orientar a la Comisión TICs de la ADELZS para que sea la facilitadora del proceso de clusterización del sector en la zona sur y, por lo tanto, a partir de aquí pasaría a la categoría de ser un proceso clúster diseñado, sin que neguemos que tiene un amplio componente orgánico.

La Comisión TICs de la zona sur como facilitadora del proceso de clusterización debe responder a los siguientes atributos para garantizar el alcance del objetivo planteado:

- ✓ Ser creíbles,
- ✓ Ser neutrales,
- ✓ Ser integradores,
- ✓ Ser emprendedores,
- ✓ Ser un impulsor externo,
- ✓ Ser buenos comunicadores,
- ✓ Ser innovadores,
- ✓ Estar orientados a los resultados,
- ✓ Tener visión de futuro,
- ✓ Tener conocimientos comerciales,
- ✓ Tener habilidades directivas bien desarrolladas.

La Comisión Tics como administradora de la iniciativa clúster debe de inducir un proceso de clústerización que respondan a las fases que se esquematizan en la figura siguiente:<sup>7</sup>



Fuente. Creación propia a partir de información de Andersson et al. (2004) Tomado de: Monge-González, Ricardo y Salazar Xirinachs, José Manuel. *Manual para el desarrollo de clústeres basado en la experiencia internacional*. Octubre, 2018

La Comisión de Tics de la Zona Sur lidera una Iniciativa Clúster que está inmersa en un amplio espectro de acciones orientadas a abrir espacios y proyectarse a nivel territorial y nacional como un sector que existe y apuesta a convertirse en un actor clave en el desarrollo económico de la zona que, a su vez, apunta en el horizonte en la constitución de un Clúster del sector de Tecnologías.

En la condición actual del ciclo de vida de un Clúster se está en el preámbulo del proceso, en el cual está emergiendo el capital social que va a soportar esta tarea, pero a su vez en forma simultánea se está creando confianza entre los involucrados, quienes empiezan a considerarlo un proceso serio y consistente y por lo cual vale la pena estar cerca. Esto significa que las empresas se acercaran con la expectativa de beneficios futuros, la academia se hace presente con la expectativa de encausar a sus graduandos y con ello fortalecer la constitución de capital humano. A su vez, las instituciones del gobierno

<sup>7</sup> [https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS\\_647398/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_647398/lang--es/index.htm)

encuentran en este grupo agentes contrapartes con quienes, primero dirigir sus iniciativas y posteriormente construir conjuntamente propuestas acordes a las necesidades.

## b. Acciones de la Iniciativa Clúster que pueden implementarse durante todo el Ciclo de Vida

Las acciones que se sintetizan a continuación se aplican para fortalecer la Iniciativa Clúster, las cuales, sin pretender ser exhaustivas, se han agrupado para cada una de las fases de la creación del clúster.

### i. Acciones para la construcción de capital social y confianza

Conviene comenzar con la creación de cierta conciencia sobre los beneficios potenciales que en común pueden derivar los diferentes actores relevantes de un clúster. Es vital contar con un proceso de comunicación abierto y transparente entre los actores que permita ir construyendo la confianza para trabajar de forma conjunta en áreas de común interés.

**Tabla 2.** Posibles acciones de la Iniciativa Clúster para fortalecer el capital social y generar confianza

Actividades	Acciones
<b>Organizar actividades de capacitación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Talleres sobre clúster.</li> <li>➤ Webinar de intercambio de experiencias.</li> <li>➤ Benchmarking sobre mejores prácticas</li> <li>➤ Seminarios sobre nuevas tecnologías y tendencias en el mercado</li> <li>➤ Reuniones para compartir prácticas de las empresas</li> <li>➤ Prácticas administrativas en empresas TICs</li> <li>➤ Herramientas de gestión</li> <li>➤ Promover temas de formación del talento humano</li> <li>➤ Movilizar oferta académica para las empresas</li> </ul>
<b>Establecer relaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fortalecer la relación con CAMTIC</li> <li>➤ Conocer otras organizaciones regionales</li> <li>➤ Conocer otros clústeres existentes en el país.</li> <li>➤ Vincularse a instancias de gobierno relacionadas al sector.</li> <li>➤ Atraer incubadoras de empresas de tecnologías</li> <li>➤ Fomentar redes entre los diferentes agentes de la cadena de valor.</li> <li>➤ Fomentar las comunicaciones y relaciones entre las empresas.</li> </ul>

<b>Servicios de apoyo</b>	➤ Identificar y articular el ecosistema de innovación presente en el territorio
	➤ Informar sobre fondos concursables públicos y privados
	➤ Ofertas de capacitación de formación técnica y profesional.
	➤ Facilitar contactos externos
	➤ Formar equipos de trabajo por temas de interés para el sector. Por ejemplo: Inteligencia artificial, ciberseguridad, blockchaing, entre otros.
	➤ Atracción de inversión del sector al territorio.
<b>Mercadear los productos</b>	➤ Promocionar los productos de las empresas del sector
	➤ Mercadeo estratégico en redes sociales
	➤ Realizar ferias virtuales
	➤ Participar en ferias y ruedas de negocios
	➤ Compilar inteligencia de mercado

## ii. Acciones para el Desarrollo de Vínculos estratégicos

Para una iniciativa Clúster el desarrollar y formalizar vínculos estratégicos se convierte en un elemento consustancial para su desarrollo y consolidación

**Tabla 3.** Posibles acciones de la Iniciativa Clúster para desarrollo de vínculos estratégicos.

Actividades	Acciones
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitación gerencial y técnica negociada con INCAE</li> <li>➤ Gestionar la participación en proyectos de I+D</li> <li>➤ Propiciar estudios de evaluación comparativa con otras experiencias y con otros sectores.</li> </ul>
Servicios de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestionar propuestas innovadoras ante los entes de financiamiento.</li> <li>➤ Gestionar bienes públicos habilitantes</li> <li>➤ Establecer estándares técnicos</li> <li>➤ Coordinar compras conjuntas</li> <li>➤ Crear un observatorio de tendencias técnicas.</li> </ul>
Relaciones entre actores	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formalizar vínculos. Lo que implica cierta institucionalización, que puede ser formar una asociación.</li> <li>➤ Modelar y amplificar relaciones sistemáticas</li> <li>➤ Facilitar la interacción entre diferentes áreas del gobierno y los actores de la Iniciativa Clúster.</li> <li>➤ Atraer talento a la región.</li> <li>➤ Fomentar la mutualización del riesgo entre los actores de la iniciativa Clúster.</li> </ul>
Promover y mercadear	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organizar y difundir información de la Iniciativa Clúster dirigida a actores claves.</li> <li>➤ Crear y formalizar canales de comunicación</li> <li>➤ Crear una marca región</li> <li>➤ Dirigirse intencionadamente a la inversión interna</li> <li>➤ Promover activamente la Iniciativa Clúster</li> </ul>

### iii. Acciones para el desarrollo de la estrategia y visión

Por medio de procesos estructurados, las Iniciativas Clúster pueden desarrollar una visión, objetivos y estrategia compartidos.

**Tabla 4.** Posibles acciones de la Iniciativa Clúster para desarrollo de estrategia y visión.

Acciones
➤ Contar con una visión compartida es clave para el desarrollo de vínculos colaborativos y estratégicos.
➤ Mapeo de las ventajas competitivas de la región
➤ Identificación de las competencias de las empresas como valor para promover el potencial de la clusterización.
➤ Determinación de brechas entre lo que existe y lo deseado.
➤ Estimular la creación de relaciones locales entre las empresas, universidades, centros de investigación e industrias relacionadas.
➤ Guiar potenciales socios a partir de identificar posibilidades de cooperación entre empresas.

### iv. Acciones para desarrollar el Clúster

Las tres fases mencionadas en los párrafos anteriores sirven para preparar la implementación de un plan de acción del clúster mediante la creación de una plataforma común y estableciendo una dirección estratégica.

**Tabla 5.** Posibles acciones de la Iniciativa Clúster para sostener su desarrollo

Acciones
➤ Las visiones y estrategias se deben redefinir continuamente para mantenerse innovadores y respondiendo a las cambiantes circunstancias y están íntimamente relacionadas con la puesta en acción del clúster
➤ Se debe hacer un análisis estratégico que permita estimar la situación actual y proyectar desarrollos futuros.
➤ Realizar un ejercicio de prospección que facilita anticiparse y prepararse ante cambios en las circunstancias.
➤ Una Iniciativa clúster para desarrollarse debe ser autosostenible. O sea, su membresía debe sostener la operación.