

# FACTORES DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO DEL CLÚSTER: Caso aplicado al sector de muebles en Barranquilla, Colombia

*Determinants of performance cluster: Case applied to furniture industry in Barranquilla, Colombia*

**Tec Empresarial, Abril - Julio 2016,**  
**Vol 10 Núm 1 / p. 29-38.**

**Jael López Jiménez**  
[jaellj22@gmail.com](mailto:jaellj22@gmail.com)

*Bachiller en Administración de Empresas por el  
Tecnológico de Costa Rica*

**Bernal Martínez Gutiérrez**  
[bmartinez@tec.ac.cr](mailto:bmartinez@tec.ac.cr)

*Doctor en Dirección de Empresas por la  
Universidad de Valencia, España. Profesor  
investigador en la Facultad de Administración  
de Empresas del Tecnológico de Costa Rica*

**Pedro Emilio Hernández Malpica**  
[phernand9@cuc.edu.co](mailto:phernand9@cuc.edu.co)

*Doctor en Ciencias Generales por la Universidad  
Rafael Belloso Chacín en Venezuela. Profesor  
investigador en la Universidad de la Costa, Colombia.*

**Rony Rodríguez Barquero**  
[rrodriguez@tec.ac.cr](mailto:rrodriguez@tec.ac.cr)

*Doctor en Dirección de Empresas por la Univer-  
sidad de Valencia, España. Profesor investigador  
de la Escuela de Administración de Empresas del  
Tecnológico de Costa Rica.*

- Recepción del artículo: 9 noviembre, 2015.
- Aprobación del artículo: 10 marzo, 2016.

## ABSTRACT

This paper estimates the influence of some determinants of success on the performance of a cluster. This was aimed to better understand the cluster as a strategic tool for local economic development. It focuses on the identification of a set of key factors that, according to the literature, can influence the performance of clusters, and how the same factors influence the furniture cluster of Barranquilla. A questionnaire was applied to 54 companies belong-

ing to the furniture cluster, according to the databases provided by the Cámara de Comercio de Barranquilla, Colombia Inn. As a result, the factors quality, location, best practices, business cooperation and the existence of a positive local environment, have a high and positive relationship with the performance. Finally a number of recommendations are proposed to improve cluster development, in particular, and similar initiatives in general.

**Keywords:** Cluster, success factors, local economic development, furniture industry.

## RESUMEN

Este trabajo estima la influencia de algunos factores determinantes de éxito sobre el desempeño de un clúster o conglomerado de empresas. El propósito fue conocer mejor los clúster como instrumento estratégico para el desarrollo económico local; específicamente se enfocó en identificar un grupo de factores clave que, según la literatura, pueden influir en el desempeño de éstos y contrastar, empíricamente, hasta qué punto el desempeño del clúster de muebles en la ciudad de Barranquilla es influido por esos mismos factores. Para tal efecto se elaboró un cuestionario que fue aplicado

a cincuenta y cuatro empresas pertenecientes al clúster de muebles, según las bases de datos suministradas por la Cámara de Comercio de Barranquilla, Colombia Inn. Los resultados señalan que los factores calidad, localización, buenas prácticas, cooperación empresarial y la existencia de un entorno local positivo, tienen una relación alta y positiva con el desempeño. Finalmente se propone una serie de recomendaciones con el fin de que se pueda mejorar el desarrollo del clúster analizado en particular y de iniciativas similares en general.

**Palabras clave:** Clúster, factores de éxito, desarrollo económico local, sector muebles.

### » INTRODUCCIÓN

El clúster, según Porter (1990), se define como un conglomerado o grupo de empresas relacionadas comercial y tipológicamente, las cuales se ubican en una misma zona geográfica. Este tema ha sido relevante porque esta forma de estrategia socio-empresarial ha contribuido significativamente al desarrollo económico local a nivel mundial. Por otra parte, un tema que ha sido de interés de los académicos es la identificación de los factores clave que inciden en su desempeño, con el fin de poder conocer mejor el fenómeno y procurar mejorar sus resultados.

Actualmente existen iniciativas de clústeres en América Latina que han tenido un gran éxito comercial, como, por ejemplo, en Guatemala de textiles y prendas de vestir, en Honduras en el sector agroindustrial, en El Salvador de pescado y turismo, en Nicaragua de ganadería bovina, en Costa Rica de industria alimentaria y café, en Panamá de turismo, en Ecuador de camarón, en Perú de algodón, en Bolivia de soya y en Venezuela de tecnología de información (Condo y Monge, 2002).

Por su parte, en Colombia, la iniciativa de los clústeres se impulsa formalmente a partir del año 2012 por medio de un centro llamado “Colombia Inn”, que contribuye para que las empresas mejoren sus posibilidades y aptitudes para competir en mercados globales, innovar en productos y servicios, y que en general incrementen sus ventas. Es por esto que en Colombia, ante la multiplicidad de sectores que contribuyen con este desarrollo, el sector de maderas y muebles (clúster de muebles) se presenta como una oportunidad, principalmente en términos productivos, estratégicos y geográficos, además, es parte de la necesidad de crear una ventaja competitiva.

El objetivo de esta investigación es generar nuevo conocimiento sobre los factores clave que pueden influir en el desempeño de los clústeres y contrastar hasta qué punto el desempeño del clúster de muebles de la ciudad de Barranquilla se rige por esos mismos factores, de modo que los resultados sean útiles para entidades que consideran la posibilidad de hacer uso de esta opción estratégica.

Esta investigación se divide en cuatro partes: en la primera se presenta el marco teórico que soporta académicamente el trabajo; en segundo lugar, se presenta la metodología del estudio, la cual es de tipo correlacional; en el tercer apartado se muestra los resultados obtenidos; y finalmente se presentan las conclusiones.

### MARCO TEÓRICO

#### Concepto del clúster

En la actualidad, el concepto clúster no solo se ha popularizado sino que también se ha vuelto una tendencia, ya que se ha convertido

en un medio fundamental para poder alcanzar objetivos económicos para una región o bien un país, esto porque posibilita el proceso de intercambio de conocimiento, tecnología e innovación, al utilizar las cadenas productivas.

Este concepto fue introducido por Porter (1990), quién lo define como un conglomerado o grupo de empresas relacionadas comercial y tipológicamente, las cuales se ubican en una misma zona geográfica, o más exactamente como “un grupo, geográficamente próximo, de empresas interconectadas entre sí, proveedores, empresas de servicios auxiliares e instituciones asociados a un campo particular y ligadas por externalidades de varios tipos” (Porter, 2003).

En cuanto al clúster de muebles en Barranquilla, Colombia, según la investigación realizada por Salazar (2013), este está formado por empresas cuyo objetivo es el mejoramiento continuo, así como poder brindar productos de calidad que cumplan con los requerimientos que las personas solicitan y mejorar la experiencia de compra del cliente. Entre las actividades principales que se desarrollan en este sector se pueden mencionar las siguientes:

- Producción, distribución y comercializadores de insumos o materiales para la fabricación de muebles.
- Producción, distribución y comercialización de muebles.
- Prestación de servicios en el sector, tales como: reparación, restauración y decoración.



## El objetivo de esta investigación es generar nuevo conocimiento sobre los factores clave que pueden influir en el desempeño de los clústeres y contrastar hasta qué punto el desempeño del clúster de muebles de la ciudad de Barranquilla se rige por esos mismos factores

Una vez observadas las actividades desarrolladas por los clústeres y las características geoeconómicas del Departamento del Atlántico, se evidencia que posee una ubicación geográfica privilegiada que le brinda grandes ventajas comparativas y competitivas en diferentes sectores económicos, especialmente en la presentación de servicios logísticos.

### Desempeño del desarrollo del clúster

Según Camisón y Roca (2001), el hecho de pertenecer a un clúster trae consigo beneficios. Uno de ellos consiste en las ventajas compartidas, que pueden ser: a) ventajas económicas derivadas de las externalidades; b) análisis sociológico de los distritos industriales, lo cual crea una ventaja por ubicarse en un entorno con ciertos patrones de organización social; y por último, c) desde una perspectiva estratégica, las ventajas de los recursos y capacidades compartidos a los que se tiene acceso por estar en un clúster. Ello hace pensar que las empresas pertenecientes a un clúster presentan un mayor desempeño por estar ubicadas precisamente en un entorno territorial donde comparten recursos y capacidades entre ellas.

### Factores de éxito

Estos son elementos clave que inciden en el desempeño de un clúster, y tiene relación con asuntos internos y con la estrategia productiva y las dinámicas que se desarrollan entre los actores (Rodríguez, 2006). Algunos de los principales factores citados por la literatura científica son los siguientes:

#### Intensidad competitiva

El nivel de intensidad competitiva se ha determinado por un conjunto de características económicas y técnicas, las cuales definen la situación de cada una de las fuerzas competitivas en un momento concreto dentro del sector de muebles. Según Porter (1980), dichas fuerzas competitivas son:

- **Rivalidad entre empresas competidoras.** La rivalidad entre empresas existentes en el sector hace mención a la pugna económica, la cual se ejecuta para ganar nuevos clientes y así aumentar

su cuota en el mercado buscando una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Esto provoca un aumento en la intensidad competitiva y, en consecuencia, se disminuye el atractivo de la industria debido a que en cualquier caso se reduce la rentabilidad que pueden alcanzar las empresas inicialmente establecidas.

- **Entrada potencial de nuevos competidores.** El ingreso de nuevas empresas en el sector aporta capacidad productiva adicional a la que ya existe: sin embargo, la alta posibilidad de que existan nuevas empresas que entren fácilmente a competir con una industria en particular trae como consecuencia que la intensidad de la competitividad aumente, razón por la cual las organizaciones crean barreras de entrada a los competidores directos. Se entiende como barrera de entrada a cualquier mecanismo por el cual se calcule que la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él.

- **Desarrollo potencial de productos sustitutos.** Las empresas compiten con los fabricantes de productos sustitutos que participan en otras industrias. En este caso las empresas del sector industrial compiten en un sentido general, donde otras organizaciones elaboran y venden productos/servicios sustitutos, los cuales limitan los rendimientos potenciales de las empresas del sector al determinar un comienzo de precios rentables. Esto significa que cuanto más atractivo sea para los clientes el precio de los productos/servicios sustitutos, a igualdad o similitud de calidad, más fuerte será la reducción de los rendimientos de las empresas del sector analizado. Es por esto que la existencia de este factor incrementa el grado de intensidad competitiva en el sector.

- **Poder de negociación de los proveedores.** El poder de negociación de los proveedores es una parte fundamental, ya que afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando hay un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas, o cuando el ➤



» costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto. A menudo proveedores y productores se ven más beneficiados si se ayudan entre sí con precios razonables, mejor calidad, desarrollando nuevos servicios, haciendo entregas a tiempo y reduciendo los costos de inventario; de esta manera mejoran la rentabilidad de todos los interesados en el largo plazo.

- **Poder de negociación de los consumidores.** Cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Si el poder de negociación de los consumidores es fuerte, las compañías rivales podrían tratar de responder ofreciendo garantías extendidas o servicios especiales para conseguir su lealtad. El poder de negociación de los consumidores también aumenta si los productos que se adquieren son estandarizados o no diferenciados. Cuando este es el caso, a menudo los consumidores tendrán mayor oportunidad de negociar el precio de venta, la cobertura de la garantía y los paquetes complementarios.

Como se acaba de mencionar, la combinación de características en las cinco fuerzas competitivas de Porter determinan el grado de intensidad competitiva a la que se enfrentan las empresas de dicho sector. Al respecto, como se deduce del planteamiento de Porter, cuando existe mayor grado de intensidad competitiva en el sector, menor será el rendimiento potencial que obtendrán las empresas que lo constituyan.



### Existencia de un entorno local positivo

Este hace referencia a que es importante que exista una viabilidad económica para el clúster, es decir, que se pueda descartar la posibilidad de la presencia de obstáculos que dificulten su desarrollo competitivo, como lo son la existencia de prohibiciones legales o ausencia de infraestructuras básicas (Dini, 2004). Por su parte, el gobierno y las instituciones tienen una participación importante en la promoción de los clústeres para su competitividad, al formar personal con las competencias necesarias, brindar una infraestructura adecuada, influir en la promoción de las reglas del juego por medio de legislación flexible en la cual se proteja la propiedad intelectual, impulsar encadenamientos y crear mecanismos públicos y semipúblicos que impacten positivamente las empresas que conforman los clústeres (Porter, 1998).

### Presencia de instituciones de apoyo

Las instituciones locales, las cuales se entienden como organizaciones de base local (privadas-públicas), brindan un apoyo colectivo a las empresas del clúster, como por ejemplo: formación profesional, institutos e instituciones de investigación, agencias de política, universidades, centros de formación profesional, organizaciones de asistencia técnica, asociaciones empresariales y profesionales que forman parte y apoyan al clúster, para conectar con las redes externas y, por tanto, facilitar el acceso de las empresas del clúster a todo tipo de información y conocimiento externo a él (McEvily y Zaheer, 1999). Cabe mencionar que existe un conglomerado de instituciones locales las cuales realizan y desarrollan actividades relacionadas con el apoyo al clúster (Brusco, 1990). La existencia de instituciones locales que facilitan el diálogo y la colaboración entre la administración y el sector privado, mejoran la capacidad de diseño de políticas y programas de acuerdo con las necesidades de las empresas, y proporcionan medios y oportunidades para expresar sus opiniones y deseos acerca de la problemática del desarrollo del clúster (Brusco, 1990).

### Existencia de confianza

La existencia de confianza es un factor de importancia, en el sentido de que los valores culturales mantienen unida a la comunidad y, de esta forma, la hace funcionar como un sistema. Esta unión social promueve actitudes de cooperación y experiencias compartidas. El proceso de incorporación de nuevos conocimientos desarrolla el canal de información disponible y facilita acceder a criterios basados en experiencias sólidas de sus socios, lo que le permite filtrar la información que reciben. El beneficio más grande que se obtiene de la existencia de confianza radica en que la red de contactos aumenta y el acceso a las experiencias

### En el caso del clúster bajo estudio los factores más relevantes fueron: calidad, localización, buenas prácticas, cooperación empresarial y la existencia de un entorno local positivo

comerciales, tecnológicas y organizacionales de sus socios se incrementa de igual manera (Pezoa, 2010).

#### Esfuerzos conjuntos de los actores

Una forma de promover los clústeres es trabajando conjuntamente. Inclusive, la manera en que funciona un clúster se ve reflejada en la agenda de trabajo del sector privado, aunque, de hecho, muchas determinantes de una localidad son responsabilidad del gobierno, como lo son las instituciones públicas y su infraestructura; si estas existen y se encuentran en buenas condiciones, las organizaciones del sector privado obtienen un beneficio bastante significativo (Porter, 1998).

En el interior del clúster son determinantes el desarrollo alcanzado por las organizaciones existentes de productores y el estilo de relación entre los actores del clúster. El efecto del primero es que restringe o amplía los niveles de desarrollo competitivo a los que podría aspirar el clúster, mientras que el segundo fortalece o debilita las fuerzas de desarrollo competitivo que se generan (Condo y Monge, 2002).

#### Cooperación Empresarial

La Cooperación Empresarial también se estudia como alianza o alianza estratégica. Estas alianzas estratégicas se definen como los convenios donde dos o más empresas independientes cooperan voluntariamente para perfeccionar y mejorar las actividades del negocio, ya sea en su totalidad o en una parte de él, en un periodo mediano o largo (Rodríguez, 2006).

#### Ubicación geográfica (localización)

La ubicación geográfica es uno de los factores que determinan el éxito de un clúster, debido a que una localización óptima de una actividad está asociada al lugar en que se minimizan los costos de transporte (de materias primas, consumidores, mano de obra), o en el que se aprovechan las economías de aglomeración de empresas de una rama específica concentrada en un lugar geográfico determinado, aporte de la “Teoría de la Localización” (Baena, Sánchez y Montoya, 2008).

Por su parte, Salas y Cortobarría (2014) apoyan la teoría antes mencionada y agregan que la posición geográfica estratégica es importante, ya que permite establecer relaciones comerciales con

empresas internacionales. Asimismo, las altas perspectivas de crecimiento del sector a nivel mundial, la diversidad de climas y la aptitud de los suelos para realizar las actividades pueden ayudar al mejoramiento de la productividad de toda la cadena a través de la formación del capital humano, innovación y desarrollo tecnológico. Además, Pérez y Villalobos (2010) mencionan que la cercanía y las acciones locales son algo que los competidores no pueden copiar fácilmente, por lo que es importante la interacción entre clústeres relacionados.

#### Experiencia de compra

El análisis de la influencia del precio o del surtido, la interacción en la presentación del servicio o la experiencia previa del consumidor, son otros aspectos que también se recogen en la completa revisión efectuada al efecto por Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros y Schlesinger (2009); por su parte, Kotler (2014) menciona que la experiencia representa lo que la compra del producto o servicio hará por el consumidor, el cual fundamenta esta acción en la toma de decisiones independientes, así como en el ambiente percibido en el momento de adquirir el producto. Finalmente, un elemento relevante en la experiencia de compra se centra en el tiempo de respuesta rápida, debido a que en la mayoría de las empresas el tiempo de entrega es lo más demandante.

#### Calidad

Por su parte, el informe titulado Fomento y Estado (2006) define este concepto como la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, y cumplir con las especificaciones con las que fue diseñado. Además, este ha pasado a ser parte de la gestión que introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y en todos los niveles de la misma forma, y que afecta a todas las personas y a todos los procesos.

En el caso de Salas y Cortobarría (2014), la calidad enfocada al sector de muebles se define como los estándares que rigen el grado de bondad de un producto o servicio, ya que esto indica si este producto cumple o no con los requerimientos de calidad exigidos como mínimos para satisfacer las necesidades de los clientes, algunos de los cuales se adaptan al Sistema de Gestión de Calidad (Norma ISO 9001-2000), al Sistema de Gestión Ambiental ➤

» y al Sistema de Gestión de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional; asimismo, estos son los utilizados para evaluar el estado de las compañías en términos de calidad del producto y del servicio a nivel interno, evaluando los procesos.

## Innovación

La innovación, de acuerdo con Salas y Cortobarría (2014), es la introducción de un nuevo producto (bien o servicio) o de uno que ha sufrido una mejora, puede ser un proceso reciente, un método novedoso de comercialización o un moderno sistema organizativo, que se introduce en las prácticas internas de la empresa. Sin embargo, menciona que innovar no sólo hace referencia a la creación de un nuevo conocimiento, un valor agregado o una contribución novedosa que revolucione lo existente, sino que descubrir formas más eficientes para llevar a cabo diferentes procesos constituye una manera de innovación.

## Recurso humano

Salas y Cortobarría (2014) aseguran que la organización del talento humano es el primer paso para la identidad de una compañía, de esta manera la existencia de un equipo de talento humano es un indicador relevante de la competitividad, de la realización de procesos de selección para la colocación de personal dentro de conjuntos de trabajo, y de programas de incentivos y capacitaciones a nivel laboral que desarrollen las destrezas y habilidades de las personas que conforman el equipo de trabajo.

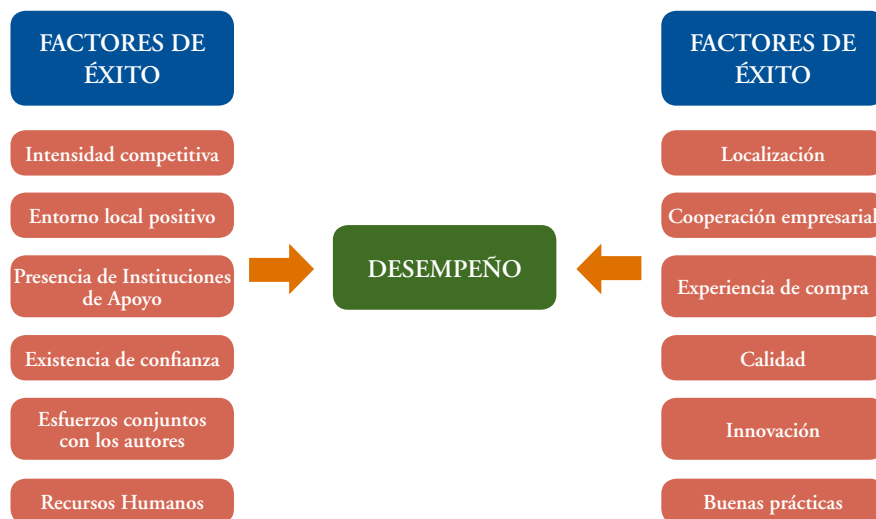
## Buenas prácticas

Estas son políticas, o bien aspectos, componentes, actividades, o productos de políticas o proyectos innovadores que provocan cambios tangibles (eficacia), los cuales contribuyen a alcanzar los objetivos (impacto). Lo mencionado anteriormente es importante pero no es suficiente, las prácticas, para ser “buenas”, tienen que cumplir con requisitos, los cuales son: ser transferibles, adaptables y replicables, además de tener reconocimiento en el contexto político institucional en el cual se colocan (OCO, 2013).

## Modelo de análisis de los factores de desempeño del clúster

Como se expuso en los apartados anteriores, el estudio de la

Ilustración 1: Modelo de factores éxito del desempeño del clúster



Fuente: Elaboración propia.

influencia de los factores de desempeño sobre el clúster es fundamental para comprender, de una mejor manera, el comportamiento que tienen las empresas que constituyen el clúster. Se trata de un tema amplio, pues son numerosos los factores que inciden sobre el desempeño, los cuales podrán ser observados en la ilustración 1.

## METODOLOGÍA

El trabajo se realizó con un enfoque cuantitativo y fue de tipo correlacional, no experimental y transversal. La información se obtuvo mediante la aplicación de un instrumento a una muestra de cincuenta y cuatro empresas pertenecientes al clúster de muebles de la ciudad de Barranquilla, Colombia.

Para determinar la selección, se tomó el marco muestral brindado por la Universidad de la Costa, el cual incluía como población a las ciento treinta y cuatro empresas pertenecientes al sector de muebles, la cual se puede observar en el cuadro 1. Se realizó una muestra estratificada al azar en la que se consideró la actividad desempeñada por la empresa, la cual se divide en tres (fabricante, comercio y pro-

Cuadro 1: Población

Clúster de muebles de la ciudad de Barranquilla	Clasificación		
	Comercio	Fabricantes	Proveedores
	29	104	1

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 1:** Coeficiente de alpha Cronbach

Factores	Alpha Cronbach	Elementos
Intensidad competitiva	0,60	5
Existencia de entorno local positivo	0,74	3
Presencia de instituciones de apoyo	0,76	3
Existencia de confianza	0,50	5
Esfuerzos conjuntos de autores	0,52	4
Cooperación empresarial	1,00	2
Localización	0,72	4
Experiencia de compra	0,72	4
Calidad	0,86	3
Innovación	0,65	4
Recursos humanos	0,50	4
Buenas prácticas	0,75	7
Desempeño	0,73	10

Fuente: Elaboración propia con base en los datos arrojados por el SPSS.

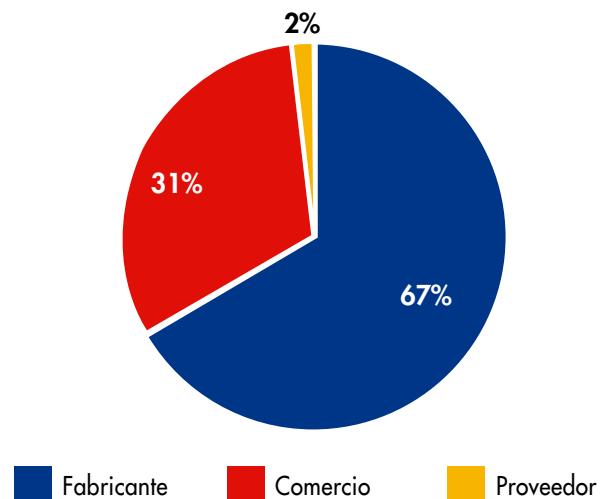
veedor), según la Cámara de Comercio de Barranquilla.

Las principales variables de este estudio son: factores de éxito como variables independientes y desempeño como variable dependiente. Con respecto al instrumento, se procedió a elaborar un cuestionario basado en estudios anteriores, en especial en el realizado por Pezoa (2010). Este quedó dividido en tres secciones: la primera sección es sobre los datos generales de la empresa, la segunda sobre la evaluación de cada uno de los factores de éxito, los cuales son doce y cada uno ellos tiene indicadores con el fin de medir ese factor en el clúster, y la tercera, la evaluación del desempeño. De igual manera se evaluaron las escalas por medio el apha de Cronbach, con base en una prueba piloto de ocho empresas, las cuales no fueron tomadas en cuenta en la muestra para ver su validez. A continuación se muestran los resultados en la tabla 1.

El procedimiento antes explicado arrojó como resultado que el cuestionario auto-administrado posee una fuerte confiabilidad en los siguientes factores: existencia de un entorno local positivo, presencia de instituciones de apoyo, cooperación empresarial, experiencia de compra, calidad, localización, buenas prácticas y desempeño; de igual manera los demás presentan un coeficiente de media confiabilidad pero es aceptable.

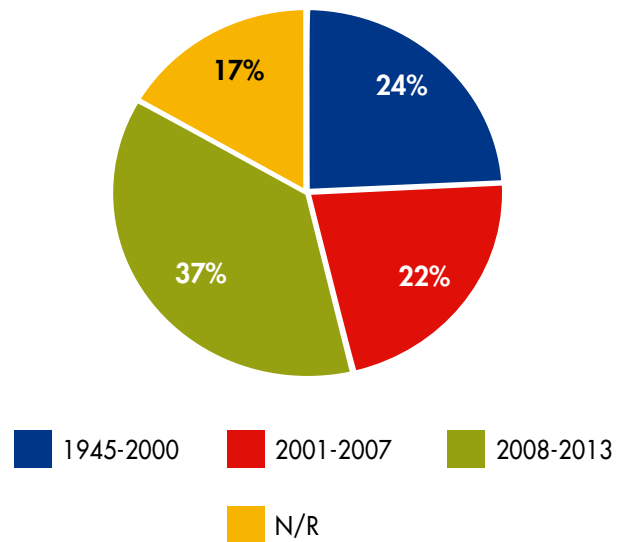
Para llevar a cabo el análisis estadístico de los datos, se utilizó la herramienta SPSS Versión 20.

**Gráfico 1:** Empresas pertenecientes al clúster de muebles según sector



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 2:** Empresas pertenecientes al clúster de muebles según sector



Fuente: Elaboración propia.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Con el fin de caracterizar la población, se muestra el gráfico 1 y 2. Según los datos arrojados, la población de estudio se caracteriza de la siguiente manera: de las cincuenta y cuatro empresas

**Tabla 2: Factores de éxito y desempeño**

Factores	Media	Desviación Estándar	Máximo	Mínimo
Intensidad competitiva	4,6	0,8	6,0	2,6
Existencia de entorno local positivo	4,5	1,1	6,3	1,7
Presencia de instituciones de apoyo	4,2	1,6	6,3	1,0
Existencia de confianza	5,4	0,6	6,2	3,8
Esfuerzos conjuntos de autores	4,9	1,0	6,2	2,2
Cooperación empresarial	4,9	1,1	6,0	2,0
Localización	5,1	0,8	6,5	3,5
Experiencia de compra	5,7	0,6	7,0	4,5
Calidad	5,5	0,7	6,0	3,7
Innovación	5,5	0,8	7,0	4,0
Recursos humanos	5,0	0,5	6,0	4,0
Buenas prácticas	5,1	0,6	6,0	3,9
Desempeño	4,7	0,9	6,0	1,0

Fuente: Elaboración propia con base en los datos arrojados por el SPSS.

» entrevistadas pertenecientes al sector de muebles, se observa que el mayor grupo de ellas se centra en las que son fabricantes, con un 67%, seguido de las que se dedican al comercio y, por último, proveedores. Por su parte, a nivel general, las organizaciones que actualmente pertenecen a este clúster fueron creadas, en su mayoría, recientemente, ya que del 2001 al 2013 fueron creadas el 59% de ellas, y las que tienen más antigüedad equivalen al 24%.

Siguiendo la idea del sector de muebles, se presenta un análisis descriptivo de los factores de éxito, así como de la variable “desempeño”. Con el fin de mejorar la comprensión, se tomó en cuenta la media, la desviación estándar, así como el punto máximo y mínimo. Los resultados se muestran en la tabla 2.

Según los resultados obtenidos, los factores que presentan un promedio medio alto son: experiencia de compra, calidad, innovación, existencia de confianza, localización, buenas prácticas, recurso humano y esfuerzos conjuntos con los autores, así como cooperación empresarial, lo que significa que estos factores son los de mayor incidencia en el desempeño del clúster.

Por otro lado, se muestra que los factores donde los gerentes fueron más variables con sus respuestas son: presencia de instituciones de apoyo, existencia de un entorno local positivo y cooperación empresarial. Por último, pero no menos importante, se observa que la máxima puntuación que obtuvieron estos factores se encontró

entre 6 y 7, lo que nos indica que un porcentaje significativo de las empresas encuestadas se sentía identificado con esos aspectos; por el contrario, la mínima puntuación se encontró entre 1 y 4, pero esta calificación fue muy dispersa.

Asimismo, se muestra la medición del desempeño del sector según actividad, la cual se observa en la tabla 3.

Según los resultados, se muestra que los tres sectores han tenido un desempeño similar, pero si se observa el clúster de muebles como un todo, se obtiene que este ha sido de aproximadamente el 70%. Esta evaluación puede estar condicionada a que el clúster se encuentra entre la etapa inicial de desarrollo y

expansión, lo que puede hacernos suponer que no se ha logrado una vinculación total por no estar en una etapa de madurez.

Del mismo modo, se realizó una correlación entre cada uno de los factores de éxito y el desempeño para medir la influencia que tiene cada uno de ellos en el desempeño de las empresas pertenecientes al clúster de muebles, esto se puede observar en la tabla 4.

Según los resultados, se puede decir que los factores que influyen en el desempeño del clúster de muebles en la Ciudad de Barranquilla son: intensidad competitiva, existencia de un entorno local positivo, presencia de instituciones de apoyo, esfuerzos conjuntos con los actores, cooperación empresarial, localización (ubicación geográfica), calidad y buenas prácticas.

De todos los factores antes mencionados, los que tienen mayor influencia son calidad y localización, los cuales cuentan con una relación directa y positiva con el desempeño. Para el caso de intensidad

**Tabla 3: Desempeño del sector de muebles según actividad**

Sector	Desempeño
Fabricante	4,8
Comercio	4,8
Proveedor	4,5

Fuente: Elaboración propia.



**Tabla 4: Correlación existente entre los factores de éxito y el desempeño**

Factores	Correlación de Pearson	Significancia
Intensidad competitiva	-,271*	0,048
Existencia de entorno local positivo	0,372**	0,006
Presencia de instituciones de apoyo	0,319*	0,019
Existencia de confianza	0,233	0,003
Esfuerzos conjuntos de autores	0,308*	0,023
Cooperación empresarial	0,385**	0,004
Localización	0,549**	0,000
Experiencia de compra	-,150	0,280
Calidad	0,566**	0,000
Innovación	0,005	0,973
Recursos humanos	-,188	0,172
Buenas prácticas	0,481**	0,000

Nota= \*: Se acepta con el 0,01

\*\* : Se acepta con el 0,05

Fuente: Elaboración propia.

competitiva se encontró evidencia de una relación directa y negativa.

Por otra parte, no se encontró prueba de que los factores existencia de confianza, innovación, experiencia de compra y recursos humanos tengan una relación directa y positiva con el desempeño.

Finalmente, como parte de la investigación, se brinda una serie de buenas prácticas resumidas para aquellos factores que presentaron una relación directa con el desempeño, esto se observa en el cuadro 2.

Como se mostró en el cuadro anterior, esas son el conjunto de prácticas que las empresas deberían implementar en conjunto con las instituciones de apoyo, con el fin de lograr un mejor desempeño y con ello la competitividad del sector.

## CONCLUSIONES

Se lograron identificar teóricamente que los factores determinantes del clúster son los siguientes: intensidad competitiva, existencia de un entorno local positivo, presencia de instituciones de apoyo, existencia de confianza, esfuerzo conjunto con los autores, cooperación empresarial, localización, experiencia de compra, calidad, innovación y buenas prácticas, los cuales en su mayoría se encuentran presentes en el clúster. En cuanto al desempeño, este fue de aproximadamente del 70% para el sector de muebles de la Ciudad de Barranquilla, lo cual debe analizarse a la luz de que el clúster está en proceso de desarrollo y solo tiene cinco años de existencia.

Por otra parte, la contrastación empírica muestra evidencia de que los siguientes factores tienen un grado de incidencia significativo en el desempeño: calidad, localización, buenas prácticas, cooperación empresarial y la existencia de un entorno local positivo, por lo que se puede recomendar que el sector de muebles tiene múltiples potenciales que le brindan una oportunidad de mercado emergente dentro de una economía nacional, por lo que, si se consideran estas variables, se puede mejorar su rendimiento.

Es importante mencionar que existen otros factores que están ligados al desempeño, pero en un grado menor, los cuales son: presencia de instituciones de apoyo y esfuerzos >>

**Cuadro 2: Conjunto de buenas prácticas**

Factor de éxito	Buenas prácticas
Existencia de entorno local positivo	- Flexibilidad financiera. - Facilidad para establecer acuerdos entre las empresas.
Presencia de instituciones de apoyo	- Lograr una vinculación con las empresas. - Promover eventos y actividades. - Crear programas en pro de las empresas pertenecientes al clúster.
Esfuerzos conjuntos de autores	- Participar en ferias y exposiciones. - Mejorar la visión conjunta como clúster.
Cooperación empresarial	- Mejorar alianzas entre las empresas.
Localización	- Promover la subcontratación de actividades complementarias. - Buscar la apertura de mercado.
Calidad	- Mejorar la calidad de producto.

Fuente: Elaboración propia.



» conjuntos con los autores, los cuales se vuelven relevantes debido a que estos dos juntos logran motivar más a los empresarios y deberían relacionarse más con el desempeño.

Finalmente, la mejor forma de optimizar el desempeño es implementar un conjunto de buenas prácticas, lo cual puede contribuir a incrementar su rendimiento y generar mayores beneficios a las empresas participantes y contribuir mejor a la competitividad del sector y al desarrollo económico local.

### Referencias Bibliográficas

ABaena, E., Sánchez, J. y Montoya, O. (2008). Algunos factores indispensables para el logro del desarrollo regional. *Revista en Scientia et Technica*, 9(1), 177-182.

Brusco, S. (1990). The idea of the industrial district, Its genesis. En: F. Pyke, G. Becattini y W. Sengenberger. (Eds). *Industrial districts and local economic regeneration* (pp. 10-19).

Cámara de Comercio de Barranquilla. (2013). Amoblar-C Ruta competitiva en el Clúster de Muebles. Disponible en: <http://www.redclustercolombia.com/clusters-en-colombia/iniciativa/55>

Camisón, C. y Roca, V. (2001). La competitividad de la empresa industrial de la comunidad valenciana. Análisis del efecto del atractivo del entorno los distritos industriales y las estrategias empresariales. Valencia: Tirant lo Blanch.

Condo, A. y Monge, G. (2002). *Promoción de clústers en América Latina la experiencia del CLACDS-INCAE*. Disponible en: <https://www.incae.edu/ES/clacds/publicaciones/pdf/cen002.pdf>

Dini, M. (2004). *Guía práctica para la puesta en marcha de proyectos de fomento de clústers*. Disponible en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=852142>

Fomento y Estado. (2006). Calidad (Nivel 1). Disponible en: [http://www.apmarin.com/download/691\\_cal1.pdf](http://www.apmarin.com/download/691_cal1.pdf)

Kotler, P. (2014). *Marketing* (14 ed). Pearson: México.

McEvily, B. & Zaheer, A. (1999). Bridging ties: A group of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Journal of Strategic Management*, 20 (12), 1133-1156.

Oficina de Coordinación y Orientación (OCO). (2013). *Capitalización de buenas prácticas del Programa URB-AL III*. Recuperado de <http://observ-ocd.org/es/capitalizacion-de-buenas-practicas-del-programa-urb-al-iii>

Pérez, H.A., y Villalobos, B.I. (2010). Análisis competitivo del sector madera y muebles de la ciudad de Barranquilla. *INGE CUC*, 6(1):195-213.

Pezoa, C. (2010). *Elementos competitivos en base a la eficiencia colectiva de las empresas pertenecientes a un clúster emergente: El Clúster Minero de Antofagasta* (Tesis de doctorado) Universitat Rovira i Virgil, Cataluña. Disponible en <http://www.tesisenred.net/handle/10803/8823>.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.

Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.

Porter, M. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*. 76 (6), 77-90.

Porter, M. (2003). The economic performance of regions. *Journal of Regional Studies*, (37), 549-578.

Rodríguez, R. (2006). *Factores críticos para el desarrollo del clúster empresariales exitosos en países con menor desarrollo relativo*. (Tesis doctoral sin publicar). Departament de Direcció d'Empreses, Valencia. pp. 58-63.

Salas, K. y Cortobarría, L. (2014). Análisis competitivo del sector de muebles de la región Caribe de Colombia. *Journal of Prospect*, 12(1), 79-89.

Salazar, R. (2013). Los clúster, como herramienta de alta calidad en escenarios competitivos de la región Caribe colombiana. *Revista FACCEA*, 3(2), 119-129.

Verhoef, P., Lemon, K., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. (2009). Customer experience: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(19), 31-41. 