

ESTRATEGIA
"CLÚSTER PA'
TODOS"

ES PA
TODAS
Alcaldía de Armenia



ESTRATEGIA “CLÚSTER PA´ TODOS”

INTRODUCCION:

A partir del interés de la administración Municipal y considerando la línea estratégica 2 “POR ARMENIA PODEMOS” del plan de desarrollo, se ha estructurado una propuesta que incentiva factores de conocimiento, tecnología e innovación, a través de la articulación de actores públicos y privados, donde se promoverán las acciones enmarcadas en la ruta competitiva que da orientación a los procesos de iniciativas clúster del país, en donde Armenia específicamente podrá contribuir al crecimiento y fortalecimiento de la economía regional. Allí se requiere el trabajo engranado de los sectores académicos, productivo – empresariales y la administración municipal promoviéndose de esta manera una mejor participación en las cadenas de valor que se tienen en nuestro departamento.

Las iniciativas clúster en el país son un instrumento de competitividad y desarrollo económico ya que su enfoque de mercado promueve los procesos de trabajo integrado entre la academia, el sector privado y el sector público donde son necesarias la absorción, mejoramiento y desarrollo de tecnología, y la capacidad de innovar para mejorar los niveles de desempeño, productividad y sostenibilidad de las compañías articuladas. De esta manera se podrá promover la creación incluso de más y mejores emprendimientos en respuesta a las nuevas dinámicas de modelo de negocio y como una respuesta a las diferentes necesidades identificadas en las cadenas de valor del país y del exterior. Representan un nuevo lenguaje, una forma de trabajar para mejorar la competitividad de las empresas mediante el refuerzo de su estrategia y mejoramiento del entorno donde compiten.

La estrategia Clúster Pa´Todos busca apoyar las iniciativas Clúster que se tienen en la región y en las que empresarios y emprendedores de la ciudad de Armenia hacen parte o puedan ser incluidos. Siguiendo criterios de la Ruta Competitiva y en asociación con las instituciones regionales y nacionales que apoyan estas iniciativas del sector privado, contribuir a que la competitividad de las empresas independiente de su segmento se mejore, dándole un enfoque más orientado a las cadenas de valor, y ofreciendo posibilidades de crecimiento de las estrategias individuales y de la calidad del entorno donde compite a partir del trabajo gremial, promoviendo que las estrategias por segmento sean ganadoras, sin forzar que las empresas cooperen, sino, incentivando y facilitando que estas dirijan su estrategia en la dirección de productividad y competitividad que permita llegar a mercados de internacionalización con una visión global.



Se ha observado que no hay sectores en crisis ni sectores de éxito, sino estrategias empresariales obsoletas y estrategias empresariales ganadoras, en las iniciativas clúster se busca promover la cadena de valor en la que se articulen procesos de reconocimiento del entorno y los mercados, buscando un crecimiento a través de las redes intergremiales y promoviendo la ejecución de proyectos con sentido colectivo.

Actualmente en el Quindío se cuenta con 7 Iniciativas Clúster con Reconocimiento ante la Red Clúster Nacional y 1 adicional que se encuentra en su proceso de reconocimiento a través del seguimiento de la Ruta Competitiva. Esta estrategia tendrá un enfoque de acompañamiento a la Iniciativa Clúster Agroalimentaria que es la que está en procesos de reconocimiento y a las que se encuentran en actividades reconocidas en los sectores gremiales. Se buscará apoyar posteriormente, la reactivación de las otras iniciativas promoviendo el liderazgo desde los actores privados.

OBJETIVO

Esta estrategia busca contribuir al proceso de fortalecimiento empresarial de la pequeña, mediana y gran empresa de la Ciudad de Armenia, a través del seguimiento de la ruta competitiva, promoviendo la actividad intergremial en búsqueda de promover cadenas de valor con un enfoque en productividad y competitividad por medio de la articulación interinstitucional y con los diferentes actores de los diferentes niveles Nacional, Departamental y Municipal, por medio del fortalecimiento de las iniciativas clúster siguiendo los lineamientos de la Red Clúster Nacional.

JUSTIFICACION

(Tomado del Libro Iniciativas Clúster de Colombia, Presentación ¿Qué es un Clúster? de la Cámara de Comercio de Armenia y de Quindío)

Contar con un desarrollo económico sostenible, que apoye la creación de riqueza a través del trabajo mancomunado entre la academia, el sector público y el privado, ha llevado a que las estrategias de fortalecimiento empresarial con enfoque de mercado cobren cada vez más fuerza en diversos países del mundo.

Estas estrategias se desenvuelven en un entorno competitivo globalizado, en el que la sostenibilidad y el crecimiento del tejido empresarial, tanto en el mercado local como en su incursión en el exterior, están determinados por múltiples factores.

El programa Rutas Competitivas permite llevar a los grupos de empresas a una redefinición de su estrategia, identificando segmentos de negocios más atractivos y sofisticados en los cuales puedan competir.

De acuerdo a la definición de Michael Porter:

"Un clúster es una concentración de empresas y de instituciones dedicadas a un mismo negocio, con múltiples relaciones entre ellas y con otros agentes de la industria, unidas por rasgos comunes y complementariedades"

Para las empresas, esta concentración permitiría: una mayor productividad; la atracción de trabajadores con un conjunto de competencias y habilidades comunes; la creación de un buen mercado para los ofertantes, lo cual actuaría como una ventaja productiva para sus compradores; y un proceso mucho mejor de transmisión del conocimiento (Hernández, Pezzi, & Soy, 2010).

Estas iniciativas deben ser lideradas, de manera conjunta, por las empresas y por los gobiernos locales, y fomentar la participación de: i) la industria privada (pequeñas, medianas y grandes empresas); ii) las instituciones financieras, que incluyen la banca tradicional, los bancos comerciales, las empresas de capital, el patrimonio privado y las redes de agentes ángel; iii) las autoridades públicas vinculadas a las políticas de desarrollo industrial y económico, las políticas regionales de apoyo a clústeres, o a las políticas de ciencia y tecnología; iv) la academia, que incluye las universidades y colegios, los institutos de investigación, las oficinas de transferencia tecnológica y los parques científicos; v) las organizaciones para la promoción y la colaboración, representadas por organizaciones no gubernamentales (ONG), cámaras de comercio, redes formales, organizaciones de clústeres y agencias gubernamentales cuyo objetivo sea la promoción de iniciativas clúster; y vi) canales de comunicación para promover las iniciativas o crear marcas que las representen (Sölvell, 2008).

Los objetivos de tales iniciativas pueden ser clasificados en seis categorías generales (Sölvell, Lindqvist, & Ketels, 2003):

- La expansión del clúster, que permite incrementar el número de empresas a través de la promoción a la inversión, el emprendimiento y la aceleración empresarial.
- El desarrollo del talento humano, a través de entrenamiento vocacional, educación gerencial y capacitación, a fin de asegurar una fuerza laboral especializada para el clúster.

- El incremento de la capacidad de generar valor agregado local. El fomento de la cooperación comercial, que se logra estimulando a interactuar a las empresas, por ejemplo, a través de proyectos de desarrollo de negocio internacional, compras conjuntas o de uso compartido de servicios para la reducción de costos.
- El incremento de la capacidad de innovación y desarrollo tecnológico, a través de la cooperación y trabajo de redes entre las empresas, y de alianzas entre el sector de negocios y el sector de la investigación y la academia.
- El desarrollo de un clima propicio para los negocios, para mejorar el desempeño de las empresas mediante la provisión de infraestructura, el desarrollo de condiciones legales e institucionales, entre otros.

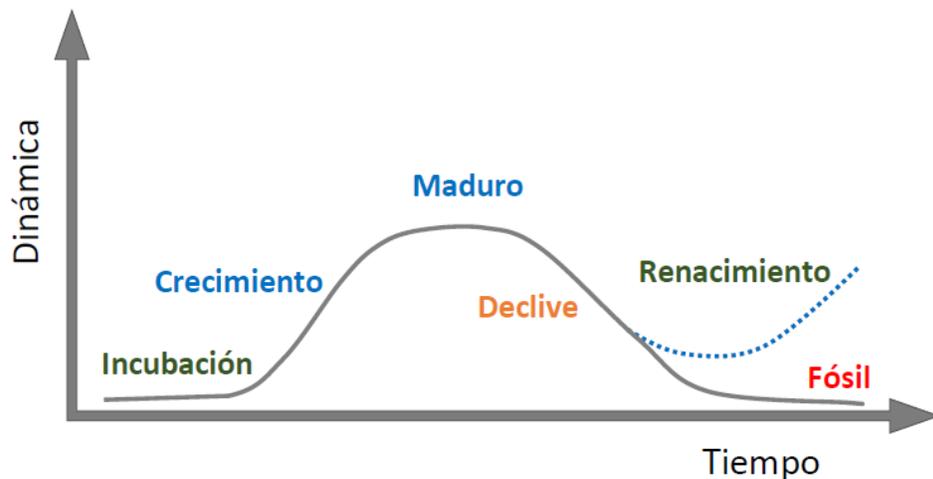
Se ha demostrado que las empresas organizadas en clústeres experimentan un mayor crecimiento y una innovación más rápida que las que se encuentran fuera de ellos (Kowalski & Marcinkowski, 2014), al tiempo que las regiones que albergan conglomerados presentan un ambiente más favorable para atraer talento e inversión productiva y visibilizan nuevos emprendimientos productivos, frente a aquellas zonas que no tienen estas formas de organización productiva (Elola, Valdaliso, López, & Aranguren, 2012). Estas características hacen que los clústeres sean considerados como un elemento central de las estrategias que en la actualidad se implementan para la promoción del desarrollo económico regional.

Los clústeres no son buenos o malos por sí solos, pues existen en una realidad regional, y una empresa, en principio, no es más competitiva que otra por el mero hecho de formar parte de un clúster. Al final, el éxito del clúster depende de la suma de las estrategias de éxito aplicadas por el conjunto de las empresas a nivel individual, y el clúster puede ofrecer un entorno favorable a una empresa, que le puede ayudar a desarrollar favorablemente la estrategia más competitiva.

El ciclo de vida del clúster muestra los diferentes procesos que se pueden tener en este conglomerado, como se puede observar en el Grafico 1. Inicialmente se tendrán procesos de Incubación en los que las empresas realizan un proceso de identificación de sus cadenas de valor y la manera como se engranan en ese mundo productivo, posteriormente se realizará un proceso de crecimiento de la misma en la que se podrán incorporar nuevos actores de diferentes sectores, privados y públicos para consolidar los procesos de gobernanza y crecimiento en temas como innovación y canales de comercialización. Más adelante se contará

con una iniciativa en estado maduro, cuya duración estará sujeta a las dinámicas empresariales que conlleven a un declive de la iniciativa o a un renacimiento con nuevas oportunidades y fortalezas de crecimiento de las empresas pertenecientes al clúster.

Grafico 1. Ciclo de Vida de los Clúster



Elaboró: Armado Rodríguez Jaramillo

En el país las iniciativas clúster han tenido un proceso que se remonta a 1994 con el estudio Monitor, en el cual se buscó la creación de la ventaja competitiva para Colombia (1994), en el que se logró demostrar que, a pesar de que el país contaba con una gran dotación de recursos naturales y de capital humano para enfrentar el proceso de apertura económica, también existían problemas fundamentales en el ambiente competitivo colombiano que debían ser resueltos:

“Colombia necesita diversificar aún más su base exportadora, desarrollar el recurso humano avanzado, superar sus deficiencias de infraestructura y mejorar sus condiciones internas para atraer inversión extranjera directa. Pero quizá lo más importante será el desarrollo de una actitud más agresiva hacia el aprendizaje y la modernización institucional. (Compañía Monitor, 1994)”

Para afrontar dichos retos, el estudio propuso que Colombia debía tomar decisiones que le permitiesen al sector productivo competir, a través de un proceso en el que el Gobierno y el sector privado trabajaran conjuntamente para que la política oficial estuviese orientada a un mejoramiento de las fortalezas

competitivas de la industria. Posteriormente se estableció un marco institucional para el fomento de la productividad y de la competitividad del país y de Iniciativas clúster en Colombia sus regiones. Se creó entonces el Consejo Nacional de Competitividad (CNC), mediante el Decreto 2100 de 1994, como organismo asesor del Gobierno Nacional en temas relacionados con la calidad, la productividad y la competitividad del país, en particular en el desarrollo integral del factor humano y en la creación de ventajas competitivas sostenibles, para asegurar una participación exitosa y creciente en la economía mundial.

Este Consejo adoptó, en 1996, la Estrategia Nacional de Competitividad, la cual estableció un esquema institucional de concertación, en la búsqueda de impulsar las políticas de desarrollo productivo, por ejemplo el financiamiento permanente de programas de información y promoción acerca de métodos y aproximaciones prácticas al control y mantenimiento de la calidad; la aplicación de incentivos financieros para fomentar la cooperación en investigación y desarrollo entre institutos tecnológicos y universidades, por una parte, y empresas, por otra; o la facilitación de infraestructura para redes de colaboración tecnológica (Garay, 1998).

Para el desarrollo de la Estrategia, el Gobierno, los empresarios y los trabajadores comprometieron esfuerzos alrededor de una meta común: mejorar la competitividad, la productividad y el bienestar de la población trabajadora. Este objetivo se materializa en la promoción de la suscripción de Acuerdos Sectoriales de Competitividad (ASC) por Cadenas Productivas, a cargo de los Ministerios de Desarrollo Económico, Comercio Exterior y Agricultura, en el marco de las orientaciones del Consejo Nacional de Competitividad.

Posteriormente, se puso en marcha una estrategia de reactivación económica basada en la promoción de las exportaciones, la cual se centró en la creación de una nueva institucionalidad y un marco regulatorio que permitiera la interlocución de actores para el desarrollo del sector productivo (Reina, & Castro, 2013). Para avanzar en esa dirección se formuló el Plan Estratégico Exportador 1999-2009, que fue presentado como "la carta de navegación para lograr el fortalecimiento del sector productivo colombiano y su orientación hacia el mercado internacional" (Ministerio de Comercio Exterior, 2001).

En desarrollo del Plan Estratégico Exportador, surge en 1999 la Política Nacional de Productividad y Competitividad (PNPC), con el propósito principal de

... elevar la competitividad internacional de la producción colombiana, mejorando el entorno en el cual las firmas se desempeñan y toman decisiones, estimulando el uso eficiente de los recursos al interior de las

*firmas, promoviendo la localización de las firmas en lugares que les brinden economías externas, y facilitando su toma estratégica de decisiones.
(Ministerio de Comercio Exterior, 1999)*

La ejecución de la Política se realizaría de manera conjunta entre los sectores público y privado, y se fundamentó en tres dimensiones: la productividad macro, la productividad micro y la estrategia empresarial. Finalmente, la estrategia empresarial se refiere a la capacidad de las empresas de combinar sus acciones de la mejor manera posible, con el fin de afrontar con éxito la competencia, al diferenciar su producto del de sus rivales (Sandoval, s.f.)

Posterior a diferentes procesos de estructuración en dirección a la competitividad, el Gobierno expidió el Decreto 2828 de 2006 para organizar el Sistema Administrativo Nacional de Competitividad (SNC), cuya principal función era integrar los esfuerzos de las instituciones vinculadas con la formulación, ejecución y seguimiento de las políticas que afectaban la competitividad del país. Para el cumplimiento efectivo de este objetivo, el SNC contaba con instancias como:

- La Asamblea Nacional de Competitividad, como foro de rendición de cuentas del Sistema.
- La Comisión Nacional de Competitividad, como espacio para la reunión de actores interinstitucionales para el diseño de políticas de competitividad. Este espacio sería el máximo organismo asesor del Gobierno Nacional en materia de competitividad.
- La Secretaría Técnica Mixta (creada mediante Decreto 061 de 2007), encargada de la preparación de documentos técnicos para la discusión.
- La Coordinación Nacional de Comisiones Regionales de Competitividad, encargada de diseñar y articular las políticas y acciones entre los niveles nacional y territorial.

El trabajo interinstitucional dentro del SNC permitió generar un consenso nacional en torno a la visión para el posicionamiento competitivo del país en los siguientes 25 años:

En 2032 Colombia será uno de los tres países más competitivos de América Latina y tendrá un elevado nivel de ingreso por persona, equivalente al de un país de ingresos medios altos, a través de una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, con un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera, propicie la

convergencia regional, mejore las oportunidades de empleo formal, eleve la calidad de vida y reduzca sustancialmente los niveles de pobreza. (Consejo Privado de Competitividad, 2016)

La Visión de Competitividad de Colombia para 2032 se concertó en la Comisión Nacional de Competitividad (CNC), creada por el Gobierno Nacional en 2006, y contó con la participación activa del Gobierno Nacional, los empresarios, los gremios, las universidades, las regiones y los trabajadores (Consejo Privado de Competitividad, 2008).

Es importante destacar la importancia que el SNC les otorgó a las Comisiones Regionales de Competitividad (CRC), ya que se concibió a los departamentos como el escenario estratégico para el cambio en la plataforma competitiva del país. En este caso, los actores regionales (entre los que se encontraban representantes del sector público, la academia, los empresarios y gremios, así como de los ciudadanos involucrados en políticas de competitividad y productividad en las regiones) adquirieron un rol activo, en la medida que las CRC se convirtieron en una expresión regional del SNC.

El Sistema Nacional de Competitividad fue apoyado por un estudio realizado en 2007 por Ricardo Hausmann y Bailey Klinger para el Departamento de Planeación Nacional (DNP), que concluía que el crecimiento del país dependía del comportamiento de las exportaciones tanto en el corto como en el largo plazo, por lo que se requería la implementación de políticas específicas (o insumos públicos) que contribuyeran a suplir las necesidades de las actividades económicas que se desarrollaban en el país (Hausmann, & Klinger, 2007).

Según este estudio, existen tres mecanismos para el desarrollo y el crecimiento de un país: i) aumentar la productividad, ii) aumentar la calidad de los productos y iii) sofisticar la producción. En este sentido, se planteó que en Colombia se debía buscar la sofisticación e innovación en sus productos y ampliar su estrategia hacia los lados, es decir, en busca de nuevos productos que se relacionen con los ya existentes, con un valor estratégico y una gran participación en el mercado mundial (Hausmann, & Klinger, 2007).

En el periodo comprendido entre 2014-2018, el Gobierno Nacional estableció la integración del Sistema de Competitividad e Innovación al Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación, para consolidar un único Sistema de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCCTI). En este Sistema, las distintas instancias departamentales promotoras de las agendas de competitividad, productividad, ciencia, tecnología e innovación debían integrarse a las Comisiones Regionales de Competitividad en cada departamento, con el propósito de articular



sus agendas de trabajo y convertirse en las únicas interlocutoras con el Gobierno Nacional para la implementación de la Agenda Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación (Congreso de la República de Colombia, 2015). Adicionalmente, en agosto de 2016, se expidió el documento de seguimiento a la Política Nacional de Desarrollo Productivo (Conpes 3866 de 2016).

En el momento en el departamento del Quindío se tienen 7 Iniciativas clúster que son:

- Clúster de Turismo de Experiencias.
- Clúster de Cafés Especiales.
- Clúster de Cuero de Alta Gama.
- Clúster TIC.
- Clúster Quindío Destino Vital.
- Clúster Quindío Construye Verde.
- Clúster de Muebles Vanguardistas.

Adicionalmente en su proceso de crecimiento y consolidación, se encuentra la Iniciativa Clúster Agroalimentaria del Quindío, la cual en el momento cuenta con un grupo de 57 empresas participando del proceso de la Ruta Competitiva, para lograr el reconocimiento ante la red clúster nacional.

ESTRATEGIA

La estrategia Clúster Pa' Todos, busca articular de una forma efectiva a las entidades de los diferentes niveles territoriales (Nacional, Departamental y Municipal), con los gremios y con los diferentes grupos de empresas e instituciones que conforman las diferentes Iniciativas Clúster que tienen relación con la ciudad de Armenia. Desde el año 2021 Colombia Productiva asumió la estrategia clúster para aumentar la productividad, calidad y valor agregado de las diferentes Iniciativas Clúster del país por medio de convocatorias y acompañamientos técnicos a nivel nacional.

En el país y en el exterior se cuenta con casos de éxitos que se considerarán referentes para los procesos de promoción de la competitividad de las diferentes Iniciativas Clúster locales. Considerando que en el momento se tienen reconocidas ante la Red Clúster de Colombia siete Iniciativas y que en el momento



se cuenta con una en proceso de crecimiento y/o consolidación de acuerdo al ciclo de vida que se tiene, se realizará la siguiente estrategia:

1. Apoyar la consolidación de las iniciativas que se encuentran en etapas de Incubación o de Crecimiento identificando a partir de Asociaciones, agremiaciones o grupos empresariales del municipio de Armenia, para apoyar su proceso de Ruta Competitiva y posterior reconocimiento ante la Red Clúster Nacional.
2. Brindar acompañamiento a las Iniciativas Clúster que se encuentran consolidadas a partir de los diferentes procesos de Convocatoria que surjan del orden nacional y promover su fortalecimiento.
3. Revisar el estado de las iniciativas clúster que se encuentran en estado de declive, y que no han presentado mucha actividad con el apoyo del al Red Regional de Competitividad.

Se desea brindar asistencia técnica desde la Secretaría de Desarrollo Económico, para promover que más empresarios se vinculen a los procesos clúster que se tienen en la región y en particular en la ciudad, para promover la competitividad.

Para alcanzar lo anterior alineados con los 7 ejes de la Política Nacional de Productividad se realizarán las siguientes acciones adicionales:

- Caracterización permanente de los empresarios, empleando una herramienta diseñada en un formulario de google, con el cual se podrá compilar información de la empresa y su estado respecto a las cadenas de valor y potenciar estas en las iniciativas clúster existentes.
- Proceso permanente de vigilancia tecnológica, consistente en la identificación de las oportunidades que se presenten del nivel nacional y las posibilidades ofrecidas por los actores del nivel departamental como universidades, Cámara de Comercio, posibles inversionistas y la articulación con los gremios.
- Acompañamiento en los procesos definidos por la Ruta Competitiva, la Red Clúster Nacional y el Consejo Regional de Competitividad.
- Evaluación de Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiental y Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Acompañamiento en estructuración de proyectos de investigación.

- Manejo de herramientas de Innovación, para desarrollo y mejora de productos.
- Acompañamiento para la selección de nuevas tecnologías de acuerdo a los encadenamientos procesos productivos.
- Acompañamiento en la participación de convocatorias de tipo Nacional y formulación de proyectos para las mismas.

Elaboró: Edwin Muñoz Cuartas – Profesional Contratista SDE
Revisó: Joanna Molina Atehortúa – Profesional Universitaria SDE.
Aprobó: Jans Diemen Martínez Atehortúa - Secretario de Desarrollo Económico.