

CONÉCTATE A LA RED

La sostenibilidad cambió el rumbo de las iniciativas cluster

Las acciones con impacto sostenible han adquirido importancia en los últimos años. El concepto apareció por primera vez en 1987 con la publicación del Informe Brundtland que alertaba sobre las consecuencias medioambientales negativas del desarrollo económico y la globalización, al tiempo que trataba de buscar posibles soluciones a los problemas derivados de la industrialización y el crecimiento de la población.



En términos sencillos, la sostenibilidad hace referencia a la gestión de los recursos para satisfacer las necesidades actuales sin poner en riesgo las del futuro. Como hoja de ruta para avanzar en este camino, Naciones Unidas aprobó la Agenda 2030 que contiene los Objetivos de Desarrollo Sostenible, cuyo fin es proteger el planeta y garantizar el bienestar de todas las personas.

Para el cumplimiento de estas metas se parte de tres pilares:

- **Sostenibilidad social:** fomenta el desarrollo de las personas, comunidades y culturas para conseguir un significativo nivel de calidad de vida, sanidad y educación. También se incluye la lucha por la igualdad de género.

- **Sostenibilidad ambiental:** defiende que la naturaleza no es una fuente inagotable de recursos y vela por su protección y uso racional.

- **Sostenibilidad económica:** busca impulsar un crecimiento que genere riqueza sin perjudicar los recursos naturales.



La sostenibilidad es entonces uno de los caminos que tienen las empresas y organizaciones para afrontar el futuro en el corto, mediano y largo plazo. Algunas desarrollan los tres pilares al tiempo, otras solo uno o dos, mientras que un pequeño grupo tiene su propia definición y acciones vinculadas. Pero, más allá de buenas prácticas, implica adaptarse a los nuevos retos que impone el mundo y atender a un consumidor más exigente con el comportamiento social y ambiental.

Este cambio lo han entendido algunas Iniciativas Cluster que en la actualidad han empezado a trabajar en proyectos que favorecen no solo a las empresas que las integran y a los eslabones de su cadena de valor, sino también al entorno que brinda soporte a la industria.

Debido a que cada vez son más conscientes de la importancia del desarrollo sostenible, tratan de incorporar este aspecto en sus respectivas hojas de ruta.

No es descabellado pensar que los clusters se han convertido en el instrumento ideal para alcanzar la sostenibilidad. En los últimos años se han encargado de consolidar sinergias entre las empresas, las universidades y la investigación para sacar provecho de las fortalezas y oportunidades existentes.

También garantizan el adelanto de nuevas tecnologías debido a que facilitan la cooperación entre diferentes entidades, así como la participación de unidades científicas, fomentando el desarrollo sostenible de manera directa (mediante proyectos) o indirectamente (a través de actividades de investigación y formación), dando lugar a la generación de valor compartido y de buenas prácticas en I+D+i.

Algunos expertos indican que existen dos cimientos que fundamentan la sostenibilidad de la Iniciativa Cluster y su desarrollo estratégico:

1. "La definición y gestión de una agenda estratégica de futuro, que permita mejorar el posicionamiento competitivo nacional e internacional de las empresas que componen la Iniciativa Cluster, a través de proyectos concretos".
2. "La puesta en marcha de una dinámica de cluster, que promueva el proceso de cambio estratégico entre las empresas y genere espacios de participación y de desarrollo de negocio, motivándolas a participar e implicarse a largo plazo en la Iniciativa Cluster". (iNNpulsa Colombia, 2018, p.100).¹

Teniendo en cuenta que el camino aún es largo, el presente boletín de la Red Cluster Colombia se centra en analizar justamente cómo entienden la sostenibilidad algunas Iniciativas Cluster del país y la manera en que sus prácticas cotidianas le aportan al motor económico del país.

¹ iNNpulsa Colombia. (2018). Iniciativas Cluster en Colombia. Instrumentos de desarrollo económico y competitividad. Colombia: Alma Digital S.A.S.

La gestión de recursos: el desafío de los clusters para permanecer en el tiempo

El Cluster Marítimo y el Cluster de Mantenimiento Competitivo, ambos en la ciudad de Cartagena, le han apostado fuertemente a la sostenibilidad. Tanto así que este tema se ha vuelto transversal a todos sus proyectos, iniciativas y acciones. La clave está en la confianza empresarial.

Lograr que una Iniciativa Cluster sea sostenible no es tarea fácil. En principio, debe tener bien trazados sus objetivos, así como los procesos sistemáticos y estratégicos para cumplirlos. Es fundamental estructurar una agenda de trabajo en la cual diferentes empresas se sientan identificadas para lograr que le apuesten a la misma.

De acuerdo con Carlos Payares, gerente del Cluster Marítimo y del Cluster de Mantenimiento Competitivo de Cartagena, tras realizar un análisis de los actores representativos de la cadena de valor, es necesario identificar las debilidades del sector y las acciones para contrarrestarlas.

"Con base en esta información es posible constituir una hoja de ruta que genere capital social basado en la confianza. En las dos iniciativas de las que hago parte se elaboró un instrumento denominado 'Documento de gobernanza: roles, reglas y responsabilidades', que fue construido por las mismas empresas, lo que incide en su eficaz cumplimiento".

Financiación híbrida

Para que una Iniciativa Cluster sea sostenible en el tiempo también necesita financiación. Una de las opciones más eficaces es alinear sus proyectos con los planes de desarrollo a nivel nacional, distrital o departamental, con los programas de Colombia Productiva e iNNpulsa o con las líneas de intervención para Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) en materia de cooperación internacional.

El reto está en configurar una estrategia para que el cluster no muera una vez se agoten los recursos. Payares recomienda buscar ayuda nacional o internacional que permita financiar los primeros 12 o 18 meses, tiempo en el que los esfuerzos deberán estar concentrados en propiciar la mayor cantidad de utilidades a las empresas.

"A partir de allí, estructurar una gestión de financiación híbrida, en donde realicen aportes económicos tanto las empresas que hacen parte del cluster como los entes territoriales y las cámaras de comercio, sin olvidar el capital producto de las alianzas cooperativas tramitadas por el cluster manager".

Todo esto debe irradiar desde el primer momento en beneficios para que las empresas sigan motivadas en participar en la Iniciativa Cluster, incluso en los procesos que no demandan recursos, por ejemplo: reuniones de seguimiento, grupos focales o alianzas con los centros de investigación de las universidades.

El paso a la sostenibilidad ambiental y social

Cuando una Iniciativa Cluster empieza a ser sostenible, surge la necesidad de contar con un cluster manager que esté completamente dedicado a promover convenios, alianzas y acuerdos que generen ganancias, facilitando que muchas otras empresas se unan.

"La figura del cluster manager le brinda legitimidad a la gobernanza, teniendo en cuenta que debe rendir cuentas de los recursos ejecutados y de las actividades realizadas, lo que alimenta la confianza de los empresarios", señala Payares.

Para el experto, justo en el momento en que se resuelven las necesidades apremiantes de la Iniciativa Cluster se puede pensar en cómo favorecer a la sociedad, al ambiente y al entorno que la rodea. Por ejemplo, el Cluster de Mantenimiento Competitivo ya ha desarrollado programas de sostenibilidad ambiental en materia de economía circular, principalmente con empresas metalmeccánicas.

El Cluster Marítimo actualmente está liderando un proyecto para diseñar, fabricar y patentar un dispositivo que recoja los plásticos suspendidos en la bahía de Cartagena que luego se reciclarían. "Es así como las Iniciativa Cluster se convierten en vehículos que movilizan el desarrollo socioeconómico del lugar en donde se encuentran", concluye Payares.

El caso del Cluster de Mantenimiento Competitivo de Cartagena

Para cumplir con sus objetivos, tiene una hoja de ruta que contempla tres hitos a 10 años con sus respectivos planes de acción. Esto permite reestructurar la estrategia de sostenibilidad e identificar si hay cambios en el entorno.

Pero en sus inicios todo fue muy diferente. Inició operaciones por medio de una financiación de Ecopetrol. Tan pronto se acabaron los recursos, no logró construir una hoja de ruta para posicionarlo, por lo que decayó al año siguiente.

Entonces se hizo una proyección para generar confianza e interés al interior de las unidades productivas y se cambió el modelo. Antes, el cluster era financiado por proyectos (85%) y por la Cámara de Comercio de Cartagena (15%). Se reconfiguró esa proporcionalidad y actualmente el 28% de los recursos se gestionan con las mismas empresas.

Recorriendo el camino hacia la sostenibilidad



Para una nueva generación de Iniciativas Cluster la sostenibilidad va más allá de permanecer en el tiempo. Se han preocupado por integrar programas enfocados a generar impactos en materia social y ambiental, favoreciendo el entorno al que pertenecen los eslabones de su cadena de valor. Incluso han empezado a surgir algunas que, desde su configuración interna, ya tienen inmersa la preocupación por este tema.

La cultura empresarial ha cambiado en los últimos años. La tendencia a la que gran cantidad de Iniciativas Cluster le han apostado, gira en torno a un doble propósito: producir utilidades y mejorar las condiciones sociales, ambientales o económicas de una población específica.

Esta transición la ha entendido la Cámara de Comercio de Bogotá que desde hace algunos años ha venido trabajando con empresas pertenecientes a distintos clusters de ciudades para lograr que se establezcan estrategias con principios de sostenibilidad, soportado en un esquema de gobernanza y toma de decisiones acorde con la realidad de la compañía.

Actualmente promueve una política de sostenibilidad y valor compartido, "que parte de los conceptos expuestos por Michael Porter, con la que se trabaja para que las Iniciativas Cluster mejoren tanto su competitividad como su entorno para hacer negocios, mejorando al tiempo las condiciones de la comunidad en donde opera", explica Daniel Gómez, gerente de Articulación Macrosectorial de la Cámara de Comercio de Bogotá.

El concepto del valor compartido de Porter (2011, p. 5), "que se enfoca en expandir las conexiones entre el progreso económico y el de la sociedad, tiene el poder de detonar la cadena oleada de crecimiento global".

De hecho, existen tres formas en que las empresas pueden tener oportunidades para crear valor compartido: "al reconocer los productos y mercados, al redefinir la productividad en la cadena de valor y al permitir el desarrollo de un cluster local". (Porter, 2011, p. 5).

Paralelamente a este enfoque, en algunos países del mundo, incluida Colombia, no solo se está adoptando el concepto de sostenibilidad al interior del cluster, sino que muchos se están enfocando en cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Según Gómez, "han empezado a confluir diferentes sectores, de lo que ha resultado el surgimiento de clusters, por ejemplo, en materia de economía circular o encaminados a mejorar la calidad del agua, lo que sin duda está relacionado con los ODS. Al final del día se convierte en una herramienta muy poderosa para desarrollar proyectos de diferente naturaleza".

Este es el caso del Cluster Energía Sostenible de Medellín, el cual promueve un ecosistema de ciudad-región responsable con el ambiente, con énfasis en eficiencia energética, energías renovables, economía circular y generación de energía a partir de residuos.

Le sigue el Cluster Hábitat Sostenible que suscita acciones de cambio en las empresas del Valle de Aburrá pertenecientes a la industria de la construcción, identificando nuevos modelos de negocio que favorezcan la calidad de vida de los ciudadanos.

A nivel internacional se destaca el Cluster para la Minería Sostenible de la Península Ibérica (España), que entiende la protección del medioambiente como fuente de riqueza social y económica para los territorios vinculados a la industria extractiva.

En este país también se encuentra el Cluster de la Moda Sostenible de Gipuzkoa que tiene una triple finalidad: apoyar políticas favorables con el medio ambiente; fomentar el empleo e impulsar el sector industrial. Lo anterior a través de herramientas estratégicas relacionadas con economía circular y consumo responsable, entre otras.

Aunque estas iniciativas han generado grandes impactos en materia de sostenibilidad, todavía queda mucho camino por recorrer. "El desafío está en articular a diferentes actores, tanto públicos como privados, pero también a las diferentes cadenas de valor, porque este tema dejó de ser sectorial para involucrar una multiplicidad de actores", concluye Gómez.

A corto plazo, las Iniciativas Cluster tienen el reto de ayudar a reducir la huella de carbono en los procesos industriales, desarrollar productos y soluciones con el principio de Eco-Innovación, desplegar acciones que impacten a todo el entorno, implementar modelos de economía circular y transformar en oportunidades los principios que establece la sostenibilidad en términos de gobernanza, ambiente y responsabilidad social.

Proyecto de Producción y Comercio Sostenible

Desde 2019 la Cámara de Comercio de Bogotá implementa este proyecto para responder a las necesidades de las Mipymes en materia de productividad y competitividad, logrando que transiten hacia modelos de negocio social, ambiental y económicamente sostenibles.

Esta iniciativa, que cuenta con una inversión por parte de la Unión Europea y se desarrolla en coordinación con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, busca responder a los compromisos nacionales establecidos en el Pacto por la Sostenibilidad, el Plan Nacional de Desarrollo y la Estrategia Nacional de Economía Circular.

Se ha logrado la implementación de un programa de acompañamiento empresarial especializado en microempresas para el abordaje de brechas en: gestión ambiental (materia prima, residuos sólidos, recursos energéticos e hídricos) y gestión empresarial (mercadeo, ventas, producción, aspectos legales y marketing digital). Se han logrado sensibilizar más de 300 empresas y vincular a 120 microempresas.

¹ Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido. Harvard Business Review, América Latina.

Pasos para construir una estrategia en redes sociales que favorezca la gestión cluster



Por: Juan Sebastián Delgado Gil, director y fundador de Estratégic Consultores, firma especializada en comunicación digital.

La Red Cluster Colombia realiza hace algunos días el webinar "¿Cómo construir una estrategia en redes sociales para la gestión cluster?", un espacio en el que tuve la oportunidad de compartir los elementos a tener en cuenta al momento de pensar estratégicamente el uso de nuestros canales sociales.

Comencé con una serie de interrogantes que sirvieron como hoja de ruta:

1. ¿Dónde estamos?

Es importante realizar un análisis interno, es decir, un diagnóstico de la iniciativa cluster como marca, no solo a nivel digital, sino desde todas las perspectivas que puedan llegar a influenciar los resultados digitales.

Una herramienta indispensable es la matriz D.O.F.A. que permitirá conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del cluster.



2. ¿Para dónde vamos?

El paso siguiente es plantear los objetivos que se quieren alcanzar con la estrategia, los cuales deben ser S.M.A.R.T (específicos, mensurables, alcanzables, relevantes y temporales).

Una forma sencilla es a través de un cuadro en donde se establezca el objetivo general, los objetivos específicos, los recursos humanos, económicos y técnicos y, finalmente, los indicadores de gestión para medir las acciones realizadas.

3. ¿Para quiénes lo hacemos?

En este punto hay que tener en cuenta otra pregunta: ¿cuál es el público objetivo de nuestra comunicación? Una propuesta es definirlo por niveles de relevancia.

- **Alta relevancia:** personas con alta probabilidad de conectarse con nuestro mensaje e interactuar con los contenidos. A ellos debemos fidelizarlos.

- **Media relevancia:** personas que posiblemente nos conocen, pero que requieren de mayor esfuerzo para conectarlos. Con este público es importante realizar contenidos que los atraigan.

- **Baja relevancia:** personas con menor probabilidad de conectarse con nuestra comunicación y que requiere de un esfuerzo superior para conectar mensajes con ellos. Para lograr su atención debemos realizar acciones de visibilización.

Independientemente de cada nivel, siempre es importante definir el perfil del público: edad, características sociales, intereses, comportamientos y necesidades.

4. ¿Qué haremos?

Es importante analizar cuál es el ecosistema digital que tenemos a disposición (en el corto y mediano plazo), a partir de tres elementos: objetivo general, público al que vamos a dirigir la estrategia y capacidad operativa.

Después se pueden establecer las acciones puntuales que utilizaremos en cada red social, tanto en forma (si es video, foto, texto, los colores que utilizaremos, etc.) como en fondo (que sea corto, claro, en un lenguaje entendible).

Hay que tener en cuenta el mejor horario para publicar, dependiendo de los resultados que arrojen las estadísticas; es decir, en los momentos del día donde se evidencia mayor actividad del público, ahí es cuando se debe hacer.

En conclusión, para construir efectivamente una estrategia en redes sociales debemos tener claro como está nuestra cluster (tanto interna como externamente), el objetivo que queremos lograr, el público al que le hablamos y definir una serie de acciones para que cada canal logre atraer, conectar y fidelizar a la audiencia.