

# CONÉCTATE A LA RED

## ¡Buenas prácticas de iniciativas cluster!

Las iniciativas cluster del país siempre están en innovado, no solo en la creación de nuevos productos o servicios, sino también en la consolidación de ideas que les ayudan a incrementar su competitividad. Hace unos meses, desde la Vicepresidencia de Competitividad y Cooperación de Confecámaras, que lidera la Red Cluster Colombia, se envió una encuesta para que registraran casos exitosos en donde pudieran evidenciar la apropiación de herramientas para consolidar su labor en el incremento de la productividad empresarial. En el presente boletín presentamos algunas de estas buenas prácticas. En el futuro esperamos seguir reconociendo otras experiencias con resultados alentadores.

### Cluster de Moda de Ibagué: el reto por la sostenibilidad



En su ADN tiene inmerso un modelo de negocio para que los marquisistas desarrollen productos únicos y diferenciados. En la actualidad esta iniciativa construye un proyecto para fortalecer la cadena de algodón y confección en el departamento del Tolima. Las empresas que hacen parte de este encadenamiento han mejorado su sistema productivo, lo que les ha permitido generar empleo en la región.

A mediados de los años 90, Ibagué tenía una dinámica económica muy fuerte impulsada por los maquiladores. De hecho, existían más de mil talleres en la ciudad que generaban gran cantidad de empleos. Sin embargo, a raíz del cierre de las grandes industrias, se inició un trabajo articulado con estos talleres para lograr que desarrollaran marca, teniendo en cuenta que ya no había quién les diera maquila, como lo venían haciendo.

Fue así como en 2013 se empezó a gestar la unión de empresarios en torno a este objetivo común y así se creó el Cluster de Moda de Ibagué. La iniciativa arrancó con 39 empresas y en la actualidad cuenta con 92 firmas participantes y 22 activas.

El liderazgo lo asume la Cámara de Comercio de Ibagué que gestiona los recursos y realiza la articulación con los empresarios. Junto al Cluster se creó la Corporación Moda del Tolima (CorModa) que hace parte de la mesa directiva. En ese sentido, el modelo de gobernanza tiene un fuerte componente empresarial que está articulado con la academia (el Sena y universidades locales) y con el gobierno local y departamental.

En 2019 ganó una convocatoria realizada por Innpulsa Colombia y, de la mano con Cluster Development, se trabajó en la construcción de la hoja de ruta y en el desarrollo del modelo de negocio para la iniciativa. Después de caracterizar a los empresarios y de realizar un análisis de mercado, se definió que el Cluster tendría como énfasis la elaboración de productos ambientalmente sostenibles, para de esta forma garantizar que fueran únicos y personalizados. Y así se creó una línea de trabajo en ese sentido.

#### Acciones estratégicas

El Cluster de Moda de Ibagué tiene cuatro líneas de acción:

- **Diseño.** Se creó el programa *Diseño innovador moda que hace la diferencia*, a partir del cual se han realizado capacitaciones, charlas y talleres con el objetivo de enfocar los diseños y productos de los empresarios hacia historias, causas sociales y ambientales para generar un factor diferencial.
- **Producción.** A través del programa *Administre para ser más productivo*, se brindan herramientas básicas de administración y planeación estratégica.
- **En materia de productividad,** se apoya a los empresarios en el manejo de herramientas y acomodación de plantas y procesos.

- **Generación de nuevos mercados.** El Cluster ha participado en ferias, ruedas de negocios y demás eventos para la comercialización de productos. En los últimos tres años, ha tenido un *stand* en Colombia Moda, el evento de moda más grande del país.

- **Tema social.** El Cluster ha vinculado todo su proceso de confección y comercial a temas sociales. Por ejemplo, las empresas participantes han generando empleo para madres cabeza de familia o población víctima del conflicto armado.

En estos momentos el Cluster está desarrollando un proyecto para fortalecer la cadena de algodón y confección, teniendo en cuenta que el Tolima tiene más de 14 mil hectáreas de cultivo de este material. Para ello se espera consolidar el montaje de una hilandería, que generaría en principio 700 empleos directos, para garantizar la producción de materia prima sostenible, lo que impulsaría la competitividad del departamento porque habría un ahorro en los costos de importación.

#### Logros e impactos

Desde su creación, el Cluster de Moda de Ibagué ha trabajado para que los marquisistas desarrollen productos únicos y diferenciados. De hecho, un de los grandes impactos de esta iniciativa es que pasó de tener tres marcas reconocidas a 80 que vienen dando la pelea en el mercado de la moda en el país.

También ha posicionado la feria Ibagué Negocios y Moda como el segundo evento más grande del sector en Colombia. Y, finalmente, las empresas que hacen parte del Cluster han avanzado en innovación y desarrollo de producto, están mejorando continuamente su sistema productivo y generan empleo. Como resultado, han tenido un incremento en ventas anuales de alrededor del 5%.

#### Retos a futuro

En la actualidad, se está trabajando en la actualización de la caracterización del Cluster, por medio de investigaciones de mercado, para analizar su ventaja competitiva y explotarla aún más con el fin de incorporar nuevas tecnologías en los textiles y seguir utilizando materias primas sostenibles y algodón al 100% como un componente diferenciador.

## Cluster Cacao Barrancabermeja: ejemplo de asociatividad



Desde su creación, ha logrado la articulación de 50 empresarios, asociaciones y personas naturales, a través de proyectos como Motain Chocolate, Hálbar Kakao y uno adicional elaborado en el marco del convenio entre el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Confecámaras y la Red Clúster Colombia. Su objetivo es promover la exportación de cacaos especiales, consolidar negocios en el corto y mediano plazo e impulsar la innovación y la asociatividad.

Esta iniciativa inició en 2016, luego de que la Cámara de Comercio de Bucaramanga hiciera un mapeo de potencialidades económicas, el cual dejó como resultado que el cacao era un sector importante para el departamento porque tiene la mayor producción en grano del país.

A partir de este estudio se organizó el modelo de ruta competitiva del Cluster, pero sólo fue hasta 2019 cuando presentó su primer proyecto en conjunto. *Motain Chocolate* articuló a los empresarios, las instituciones y a 11 asociaciones mediante diferentes actividades, pero también con la actualización de la hoja de ruta del sector.

Fue así como se desarrollaron capacidades en cacaos especiales, se realizaron viajes de referenciación, se trabajó en las poscosechas y se avanzó en materia de gobernanza. Como resultado, se mejoró la calidad de vida de 635 asociados y 2.540 familias de los municipios de El Carmen de Chucurí, Río Negro, El Playón, San Vicente de Chucurí, Floridablanca y Landázurí, vinculando en el proceso de transformación a 150 productores.

Tiempo después, el Cluster formuló el proyecto Hálbar Kakao que hace parte del programa Colombia+Competitiva de la Embajada de Suiza en Colombia, Swisscontact e Innpulsa Colombia. Esta iniciativa permitió construir una plataforma comercial para la exportación de cacaos especiales santandereanos y mejorar la calidad del grano a través de un modelo de negocio de poscosecha colectiva para obtener un producto final de alta calidad.

### Acciones estratégicas

Las acciones estratégicas del Cluster se han centrado en promover la exportación de cacaos especiales, consolidar negocios en el corto y mediano plazo, generando valor agregado para producir mayores ingresos, impulsar la innovación y el desarrollo de las empresas y estimular la asociatividad, el trabajo en equipo y el liderazgo por parte de sus miembros.

A diferencia de otras iniciativas, en el Cluster de Cacao de Barrancabermeja solo hacen parte empresarios, quienes toman las decisiones y definen las apuestas a seguir. Por su parte, la Cámara de Comercio de Bucaramanga realiza la secretaría técnica y promueve acciones con el apoyo de algunas instituciones.

### Logros destacados

Entre los logros más importantes de la iniciativa se destaca la generación de capacidades en temas de poscosecha de cacao especiales, la creación del evento *ChocoWeekend*

como una estrategia para visibilizar a los chocolateros de Santander y el fomento de la asociatividad que ha permitido el conocimiento entre los diferentes actores del sector. Lo anterior ha redundado en el aumento de las ventas de los empresarios y en el mejoramiento de sus habilidades blandas.

### Penetración de nuevos mercados

Actualmente el Cluster de Cacao de Barrancabermeja, por medio de un convenio entre el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Confecámaras y la Red Clúster Colombia, lidera el proyecto *Ser Cluster*, logrando vincular a más de 50 actores de la cadena de cacao y algunas instituciones.

Uno de sus componentes es la realización de talleres de formación especializada con empresarios en materia de innovación, economía circular, habilidades blandas, desarrollo de nuevos productos, trabajo en equipo y asociatividad.

Por otro lado, a partir de mesas de trabajo que tuvieron la participación de empresarios, instituciones de todo el departamento y universidades, se formuló un proyecto por cuatro mil millones de pesos para crear servicios y programas que puedan hacer sostenible al Cluster en el tiempo, a través de la generación de ingresos y beneficios para las empresas.

Uno de los puntos clave está en la consecución de certificaciones internacionales para, por ejemplo, realizar una campaña de penetración de mercados en Estados Unidos y lograr la exportación de cacaos especiales. El objetivo es identificar compradores, llevar productores a este país para fomentar su relacionamiento, preparar la oferta local con los requisitos legales y normas americanas para fomentar el consumo del cacao santandereano y concretar acuerdos comerciales.

En otras palabras, se pretende crear una marca en Santander que cumpla con todos los requisitos de sanidad, permitiendo que los cacaocultores tengan mejores ingresos. En estos momentos el Cluster está buscando las fuentes de financiación para avanzar con este proyecto.

A futuro la idea es seguir consolidando acuerdos comerciales a largo, mediano y corto plazo con clientes de valor, entendiendo sus criterios de compra para presentar ofertas que permitan impulsar la competitividad del sector y del departamento.

## Cluster de Turismo de Naturaleza del Atlántico: una apuesta por el trabajo articulado



Sus estrategias se centran en el turismo de conservación de especies naturales y de cultura. Debido al trabajo articulado entre los diferentes empresarios, los cuales han recibido por medio del Cluster diferentes asesorías para la construcción de sus planes de negocio, se han creado nuevos productos y servicios que en la actualidad están siendo vendidos a mercados nacionales e internacionales. Su objetivo es destacar al Atlántico en esta materia y mejorar los niveles de competitividad del departamento.

Esta iniciativa tiene como punto de partida un análisis realizado por la mesa de turismo de la Comisión Regional de Competitividad e Innovación del Atlántico, que evidenció que al interior del departamento y de la ciudad de Barranquilla solo existía el turismo de negocios. Luego se hizo un levantamiento de atractivos y potencialidades y se identificó que el turismo de naturaleza era un sector en crecimiento que se podía consolidar mucho más.

Fue así como en 2108 el Cluster inició labores como una vía para agrupar la cadena de valor y fortalecer una oferta turística que fuera importante. En la actualidad cuenta con la participación de más de 70 empresas.

Al comienzo la apuesta estaba enfocada en el turismo experiencial y sostenible; sin embargo, en 2019 se diseñó un plan estratégico, a partir del cual se identificó que las actividades debían centrarse en el turismo de conservación de especies naturales y de cultura como eje diferenciador con el resto de departamentos del país. Y este es el segmento con el que está trabajando ahora.

### Diferentes líneas de acción

El Cluster tiene cuatro líneas de acción relacionadas con generar y consolidar productos sostenibles de alto nivel, ampliar el relacionamiento entre todos los actores clave del turismo, propiciar procesos de innovación, mercadeo y comercialización nacional e internacional y crear espacios de formación y capacitación para empresarios y comunidad en general.

Por cada una de estas líneas existe un comité en el que participan los diferentes empresarios y entidades, bajo el liderazgo de la Universidad Autónoma del Caribe como entidad gestora del Cluster. También tiene el apoyo de la Gobernación del Atlántico, Cotelco, Acodres y Anato, entre otros gremios, universidades e instituciones.

### Nuevos productos

A lo largo de este tiempo, el Cluster ya cuenta con importantes logros, entre los que se destaca la consolidación de la cadena de valor, el fomento del diálogo y el consenso entre los empresarios, quienes se sientan a trabajar colaborativamente para generar estrategias conjuntas, la creación de nuevos productos, el posicionamiento de una feria turística anual y la vinculación de las diferentes entidades con los competentes de la iniciativa.

Como resultado, se ha logrado poner en marcha el primer producto empaquetado del Cluster (que consiste en tomar varias experiencias turísticas y convertirlas en una sola con el fin de que puedan participar diferentes agencias operadoras y de transporte, entre otras), del cual ya se están beneficiando siete empresas del Cluster.

### Fortalecimiento desde la base

El Cluster de Turismo de Naturaleza del Atlántico también se ha encargado de identificar ciertas debilidades organizacionales de las empresas, teniendo en cuenta que muchas son micro o pequeñas con un tiempo de inicio muy corto. Por tanto, empezó a trabajar en este campo de la mano con la Universidad Autónoma del Caribe y, hasta el momento, ha propiciado la construcción de 28 planes de negocios, lo que ha redundado en la madurez administrativa y de gestión de las mismas, a través de una visión a mediano, largo y corto plazo que les ha servido para planificar mejor sus actividades.

Paralelamente, con el apoyo de la Gobernación del Atlántico, desarrolló una página web y abrió sus redes sociales con el objetivo comunicar sus estrategias, promocionar sus productos y otorgarle visibilidad a las empresas, las cuales, como parte de sus tareas, entregan contenidos y material para que sean publicados.

De esta forma se han venido alineando y unificando los diferentes proyectos, metas y programas del Cluster con el trabajo que particularmente realizan las empresas y viceversa, permitiendo la construcción de estrategias conjuntas.

Lo anterior le ha permitido ganar dos convocatorias de escalamiento creativo de iNNpulsa Colombia, y acaba de aplicar a Cluster Más Pro de Colombia Productiva con el fin de obtener nuevos recursos que le permitan dinamizar su quehacer.

A futuro el Cluster espera consolidar la estrategia de turismo de conservación por medio del diseño de nuevos paquetes y productos de alta calidad que puedan ser vendidos a mercados nacionales e internacionales, destacando al Atlántico en esta materia y mejorando los niveles de competitividad del departamento.