

# ESTRATEGIA CLUSTER DESDE UNA PERSPECTIVA GERENCIAL

ANA MARCELA ESPINAL MORALES

Octubre 27 de 2012

- De acuerdo con el último Informe Monitor, Colombia figura en el puesto 52 de una muestra de 59 países a nivel de Competitividad.
- En el ranking de las trece ciudades colombianas para hacer negocios, Medellín se situó en el puesto diez según el estudio realizado por el Banco Mundial “Doing Bussines” 2008, y en el 2012 en el 16

# COMPETITIVIDAD

Es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores.

La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado.

A similitud de la estructura nacional, en Medellín las micro, pequeñas y medianas empresas, MIPYMES, se estima que generan cerca del 80.8% del empleo (Cálculos CNP, DNP, DDE a partir de Censo DANE 2005),

# Problemas que aquejan a las MIPYMES:

- Elevado índice de mortalidad empresarial.
- Falta de recurso humano capacitado para enfrentar los retos de la supervivencia y competitividad
- Bajo número de MIPYMES con orientación competitiva, apoyadas en conocimientos científicos, tecnológicos y de gestión.

## Limitaciones Estructurales:

- Alto número de empresas sin estructura organizacional, operando sin plan de trabajo y sin horizonte definido.
- Bajo nivel tecnológico y de formación de su recurso humano
- Alto nivel de informalidad
- Bajo nivel de productividad

# A afrontar:

- Estrechez de los mercados- comercialización y obtención de insumos.
- Una baja capacidad para articularse a mercados de mayor tamaño con exigencias normativas.
- Limitado posicionamiento de la cultura de asociatividad y escasa articulación a cadenas o redes empresariales consolidadas.
- El bajo nivel tecnológico y de formación de sus recursos humanos.
- El limitado acceso al sector financiero.
- Baja capacidad de innovación asociada con la limitada inversión en investigación.

# Nuevo orden mundial

Nuevos desafíos para el diseño de sus estrategias de desarrollo, dentro de un contexto de mayor complejidad, apertura, competencia, incertidumbre y velocidad de cambio tecnológico.

Las firmas deben optimizar tres factores para ser competitivas:

- Relación costo-eficiencia
- Calidad
- Variedad

Impulsar la modernización del tejido empresarial de la ciudad y la región, el fortalecimiento de sus vínculos productivos, comerciales y tecnológicos con base en el concepto de desarrollo bajo la modalidad de **CLUSTER** estratégicos, identificándolos y generando para ellos agendas de trabajo que apunten a solucionar estas deficiencias.

# Que es un CLUSTER

*Es una concentración Geográfica de empresas, instituciones y universidades que comparten el interés por un sector económico y estratégico concreto. Estas “asociaciones” generan una colaboración que permite a sus miembros abordar proyectos conjuntos de todo tipo, desde actividades de difusión y fomento del sector, hasta proyectos de I+D+i, o creación de capacidades compartidas.*

# Características de un *CLUSTER*

- Concentración geográfica de la actividad económica
- Especialización en un sector económico concreto
- Efecto derrame, pues su actividad beneficia a toda la región
- Triple Hélice: sistema administración-universidad-empresa
- Equilibrio entre competencia y colaboración por parte de sus miembros

# LOS *CLUSTERS*, UN MODELO GLOBAL

- En Latino América
- Norte América
- Comunidad Europea

# La estrategia en Medellín

Impulsada por la oficialidad, enlazando de manera intencional esfuerzos colectivos de cooperación del sector privado y las organizaciones de la sociedad civil.

# Acciones

- Mejorar las condiciones de la demanda local
- Promover vínculos entre los *Clusters* y economías externas con el fin de atraer al proceso otras industrias complementarias.
- Realizar inversiones en infraestructura.
- Trabajar en la construcción de un ambiente atractivo para la inversión privada.

# INSTITUCIONALIDAD

- Política Nacional de Competitividad (PNC).
- Comisión Nacional de Competitividad (CNC)
- Plan Nacional de Desarrollo
- Plan de Desarrollo Municipal 2004-2007- Línea 4
- Plan de desarrollo Municipal 2008-2011- Línea 3

# Pilares CNC

- Desarrollo de sectores o *clusters* de clase mundial.
- Promoción de la productividad y el empleo.
- Formalización laboral y empresarial.
- Promoción de la ciencia, la tecnología y la innovación.
- Estrategias transversales.

La comunidad *cluster* incluye las actividades de mayor potencial económico para la ciudad

- 67% de los activos de las empresas de Antioquia
- 21.000 empresas
- 40% de las exportaciones totales
- 25% del PIB regional
- 40% del empleo del Área Metropolitana

# Cuales son

*Cluster* de mayor dinámica y proyección de crecimiento sobre los cuales se soporta la base económica de la región.

- Energía Eléctrica
- Textil/Confección, Diseño y Moda
- Construcción
- Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones
- Servicios de Medicina y Odontología

## Otros sectores económicos

- Desarrollo de Software
- Productos Forestales
- Alimentos Procesados
- Maquinaria y Equipo
- Logística y Transporte de Carga.

La primera Comunidad *Cluster* de Colombia, con apoyo en su promoción de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y la Alcaldía de Medellín, y con el acompañamiento de múltiples empresarios y organizaciones

# Otros conceptos de selección

- Dinamismo mundial de los productos del *cluster*.
- Potencial exportador
- Conectividad de las empresas a la economía global
- Participación en la economía de la región
- Capacidad para atraer inversión extranjera
- Capacidad para generar valor agregado, vía empleo calificado.
- Capacidad para fortalecer la demanda interna
- Participación en la producción industrial
- Capacidad de jalonar otros sectores y dinamizar el desarrollo económico
- Centros de innovación, investigación o desarrollo tecnológico relacionados con las actividades productivas.

## ***“Medellín: Ciudad Cluster”***

Institucionalizado en el Municipio de Medellín por el Concejo Municipal el día 29 de noviembre de 2009 a través del Acuerdo Municipal N° 87

Acuerdo 288 de 2010 del Concejo Municipal, por medio del cual se concedieron beneficios tributarios a los Clusters en el Municipio de Medellín para los impuestos de Industria y Comercio y Predial durante 10 años.

# Gerencia en la Iniciativa *Cluster*

- Amplia red de contactos
- Habilidades de liderazgo
- Poder de convocatoria y de construcción de redes, capacidad de negociación, Poder político
- Conocimiento profundo del *cluster* al que pertenece la iniciativa
- Representatividad institucional y autonomía

# Avances de la estrategia *cluster* en Medellín y Antioquia

Cámara de comercio de Medellín para Antioquia – Alcaldía de  
Medellín.

Documentos *Cluster* N°5 2009

## Información Evaluada:

- Caracterización
- Personal y Empleo
- Innovación y Desarrollo Tecnológico
- TIC
- Proveedores
- Acceso a Crédito
- Competencia y Mercado
- Asociatividad

# *Cluster* Energía Eléctrica

Crecimiento global del 54% en la última década.

Expansión productiva del 20%.

En la región se cuenta con un tejido empresarial en crecimiento y consolidación dedicado a la fabricación de equipos y materiales eléctricos

# Cluster Energía Eléctrica

CLUSTER	PIB NACIONAL	EMPRESAS	PROD NACIONAL	EXPORTACIONES NACION
ENERGIA	24%	1.380	8%	8%

TAMAÑO	Particip
PEQUEÑA	40%
MICRO	38%
MEDIANA	14%
GRANDE	8%

# Cluster Energía Eléctrica

Eslabones	%
1 Comercialización equipos y artículos eléctricos	33
2 Producción de equipos eléctricos	21
3 Montajes	19
4 Ingeniería eléctrica	6
5 Mantenimiento	5,5
6 Producción de iluminación	4,5
7 Generación energía	3
8 Producción de equipos mecánicos	1,5
9 Producción de estructuras metálicas	1,5
10 Subestaciones	1,5
11 Comercialización energía	1
12 Comercialización equipos mecánicos	0,5
13 Comercialización estructuras metálicas	0,5
14 Distribución de energía	0,5
15 Software	0,5
16 Transmisión de energía	0.5

# Cluster Energía Eléctrica

El grupo de empresas analizadas para el *Cluster* Energía generaban en conjunto 15.332 empleos en 2007, correspondientes en su gran mayoría a las empresas grandes y medianas.

EMPLEADOS	EMPRESAS
ENTRE 1 Y 25	137
ENTRE 26 Y 50	21
ENTRE 51 Y 75	11
ENTRE 76 Y 100	6
MAS DE 100	25

# Cluster Energía Eléctrica

Temas clave y estratégicos que aparecen como debilidades para las empresas del sector:

- Capacitación del recurso humano.
- Apertura a mercados externos, y en esta medida mayores esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios.
- Cooperación y trabajo conjunto entre las empresas: en temas tecnológicos y comerciales.
- Certificaciones de los productos de cara a mercados externos.
- Acceso a fuentes alternas de financiación.
- Promoción de nuevos negocios, enfocados en aquellos insumos que no se proveen localmente de forma suficiente.

# *Cluster* Textil confección, Diseño y Moda

A nivel global las exportaciones de textiles han presentado crecimiento superior al 7% en la última década.

Las exportaciones mundiales de confecciones cuentan con tasa de crecimiento cercana la 12%.

En la economía regional la actividad confeccionista constituye uno de los principales renglones tanto por volúmenes producidos y exportados, como por la dinámica desencadenada en la última década en materia de creación de empresas y generación de empleo

# Cluster Textil confección, Diseño y Moda

CLUSTER	PIB NACIONAL	EMPLEO REGION	EMPRESAS	PROD NACIONAL	EXPORTACIONES NACION
TEXTIL	25%	43%	11.960	53%	50%

TAMAÑO	Particip
PEQUEÑA	61%
MICRO	12%
MEDIANA	20%
GRANDE	7%

# Cluster Textil confección, Diseño y Moda

Eslabones	%
1 Confección	36,7
2 Comercialización confección	16,3
3 Comercialización textiles	10
4 Acabados	9,6
5 Insumos y accesorios	6,3
6 Maquila	5,6
7 Producción textiles	5,6
8 Accesorios de vestir	2,2
9 Acabados textiles	1,9
10 Maquinaria confecciones	1,5
11 Producción tejido de punto	1,5
12 Bordados	0,7
13 Tintes	0,7
14 Maquinaria textil	0,4
15 Maquinaria acabado	0,4
16 Repuestos maquinaria confección	0,4

# *Cluster* Textil confección, Diseño y Moda

En conjunto, las empresas analizadas en el *Cluster* Textil/Confección, Diseño y Moda generaron en 2007 40.378 empleos, concentrados principalmente en las firmas grandes y medianas

EMPLEADOS	EMPRESAS
ENTRE 1 Y 25	127
ENTRE 26 Y 50	48
ENTRE 51 Y 75	24
ENTRE 76 Y 100	17
MAS DE 100	64

# Cluster Textil confección, Diseño y Moda

Temas clave y estratégicos que aparecen como debilidades para las empresas:

- Capacitación del recurso humano.
- Mejor aprovechamiento de las TIC's, tanto en procesos especializados como para la comercialización de productos.
- Mayor acompañamiento a las empresas en procesos de innovación y desarrollo.
- Actualización de tecnologías utilizadas.
- Mayor apertura a mercados externos, y en esta medida mayores esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios.
- Certificaciones de los productos de cara a mercados externos.
- Promoción de nuevos negocios, enfocados en aquellos insumos que no se proveen localmente de forma suficiente.
- Acceso a fuentes alternas de financiación.
- Fortalecimiento del trabajo conjunto entre las empresas: en temas tecnológicos y comerciales.

# *Cluster Construcción*

Las exportaciones de servicios de construcción en el mundo aumentaron por encima de 10% en el último quinquenio. Los principales destinos de estas exportaciones fueron Unión Europea, Japón y Rusia.

En la región están asentadas importantes firmas productoras de insumos que han avanzado en los procesos de internacionalización a partir de altos niveles de calidad e innovación de sus productos, así como destacadas firmas de ingeniería dedicadas a la consultoría y demás servicios con gran trayectoria nacional y una amplia proyección internacional

# Cluster Construcción

CLUSTER	PIB NACIONAL	EMPLEO REGION	EMPRESAS
CONSTRUCCION	20%	6,00%	9.270

TAMAÑO	Particip
PEQUEÑA	60%
MICRO	8%
MEDIANA	26%
GRANDE	6%

# Cluster Construcción

Eslabones	%
1 Insumos obra blanca	14,4
2 Insumos obra negra	12,2
3 Construcción edificaciones	11,9
4 Dotación hogar	11
5 Infraestructura	10,7
6 Arrendamiento	8,2
7 Ingeniería consultoría	3,8
8 Alquiler equipos	3,4
9 Inmobiliaria	3,1
10 Ventas	2,8
11 Otros insumos	2,2
12 Agregados	1,6
13 Acabados	1,3
14 Diseño	1,3
15 Equipos construcción	1,3
16 Inversiones	0,9
17 Lotes urbanizados	0,6
18 Adecuación terrenos	0,3
19 Ensayo materiales	0,3
20 Reforma y reparación	0,3
21 Software	0,3
22 Transporte especializado	0,3

# Cluster Construcción

Las unidades productivas analizadas para el *Cluster* Construcción generaban en 2007 19.340 empleos, correspondientes en su gran mayoría a empresas grandes y pymes.

EMPLEADOS	empresas
ENTRE 1 Y 25	189
ENTRE 26 Y 50	60
ENTRE 51 Y 75	26
ENTRE 76 Y 100	17
MAS DE 100	38
NO TIENE EMPLEADOS	3