INFORME FINAL

CONVENIO DE ASOCIACIÓN
CONVASOCI-066-20255

Objeto: "Aunar esfuerzos entre el departamento del Quindío y una entidad sin ánimo de lucro de reconocida idoneidad, para fortalecer las capacidades técnicas, estratégicas y de gobernanza de los actores relacionados con las iniciativas clúster y el ecosistema de emprendimiento; así como el desarrollo y seguimiento de los planes de acción de las mismas en el departamento del Quindío".



GOBIERNO DEL QUINDÍO

Corporación Universitaria Empresarial Alexander von Humboldt

Filial de: CÁMARA DE COMERCIO DE ARMENIA Y DEL QUINDÍO

ESCUELA PARA LA COMPETITIVIDAD & LA GESTIÓN DE CLUSTER

Contenido

1. INTRODUCCIÓN 4
2. DESARROLLO METODOLÓGICO. 4
   2.1. Seguimiento y Evaluación de Planes de Acción Vigentes 5
   2.2. Propuestas de Plan de Acción 5
   2.3. Seminario Taller en Gestión Clúster 7
3. RESULTADOS 8
   3.1. Seguimiento a los Planes de Acción de las Iniciativas Clúster 8
      3.1.1. Iniciativa Clúster de Muebles de Vanguardia. 8
      3.1.2. Iniciativa Clúster Turismo de Experiencias: 12
      3.1.3. Iniciativa Clúster de Cafés Especiales 14
      3.1.4. Iniciativa Clúster de Economía Circular: 17
      3.1.5. Iniciativa Clúster Quindío Destino Vital. 19
      3.1.6. Iniciativa Clúster Tic 22
      3.1.7. Iniciativa Clúster Quindío Construye Verde. 24
      3.1.8. Iniciativa Clúster Cueros de Alta Gama. 26
   3.2. Propuestas de Plan de Acción. 28
      3.2.1. Mesa Sectorial del Sector Lácteo. 29
      3.2.2. Sector Cacaotero 32
      3.2.3. Mesa Sectorial de la Confección. 35
      3.2.4. Sector Turismo Deportivo. 39
   3.3. Seminario Taller en Gestión de Clúster. 42
      3.3.1. Estructura Curricular y Desarrollo de Módulos 43

3.3.2. Resultados de Participación y Certificación 44

4. CONCLUSIONES..... 45

1. INTRODUCCIÓN

El presente informe tiene por objetivo realizar una presentación general de los resultados obtenidos en el marco del Convenio de asociación Convenio de Asociación **CONVASOCI-066-20255** suscrito entre la Gobernación del Quindío y la Escuela para la Competitividad y la Gestión de Cluster de la Corporación Universitaria Empresarial Alexander Von Humboldt que tenía por objetivo de **"***aunar esfuerzos entre el departamento del Quindío y una entidad sin ánimo de lucro de reconocida idoneidad, para fortalecer las capacidades técnicas, estratégicas y de gobernanza de los actores relacionados con las iniciativas clúster y el ecosistema de emprendimiento; así como el desarrollo y seguimiento de los planes de acción de las mismas en el departamento del Quindío***"**

El presente documento se encuentra estructurado de la siguiente manera, en la primera parta se describe la metodología usada a lo largo del desarrollo de convenio, posteriormente se realiza una presentación general de las iniciativas clúster beneficiarias del proceso, dentro de este apartado se presentan las principales tendencias y segmentos del mercado para cada una de las iniciativas beneficiadas; así como el estado actual de la ejecución de los planes de acción propuestos para el presente año. En la parte final del documento se presentan las conclusiones generales del proceso.

2. DESARROLLO METODOLÓGICO.

Para la ejecución del presente convenio se fundamentó en un enfoque metodológico participativo y de construcción colectiva, diseñado con la intencionalidad de involucrar activamente a los empresarios y actores institucionales en la discusiones de futuro de cada una de las Iniciativas Clúster (IC). La ruta de trabajo definida para dar respuesta a los compromisos contractuales, estableció tres fases operativas claramente diferenciadas: la primera de ellas enmarcada en el seguimiento a los planes de acción de las IC priorizadas; la segunda fase correspondió a la construcción de una propuesta de Plan de Acción para las IC definidas; y finalmente la transferencia de conocimiento especializado para la gestión de clústeres.

Dichas fases se describen a continuación:

2.1. Seguimiento y Evaluación de Planes de Acción Vigentes

Para las iniciativas clúster ya constituidas y priorizadas, el proceso de evaluación se llevó a cabo mediante el "Taller de Planes de Acción". En este espacio de trabajo, se compartió el documento vigente de cada iniciativa con los empresarios incumbentes, instándolos a realizar un ejercicio de revisión crítica bajo tres directrices fundamentales:

- **Revisión de ejecución:** Se evaluó el nivel de cumplimiento de las actividades originalmente propuestas en el plan de acción.

- **Análisis de causales:** Se identificaron y expusieron las razones principales, tanto internas como externas, que derivaron en el no cumplimiento de las metas trazadas.

- **Validación de pertinencia:** Se sometió a discusión la vigencia del plan de acción actual, determinando si las líneas estratégicas responden a la realidad presente del sector y de la iniciativa.

2.2. Propuestas de Plan de Acción

Para las Iniciativas Clúster objeto de fortalecimiento estratégico, se desplegó una metodología de formulación basada en la prospectiva y el consenso. Este proceso se llevó a cabo mediante un ciclo de dos talleres colaborativos complementados con un análisis de contexto:

- **Primer Taller: Diagnóstico y Visión Prospectiva** Este encuentro se dividió en dos momentos metodológicos para asegurar una visión integral del ecosistema:

  Primera parte, Mapeo del Ecosistema: Se organizaron grupos de trabajo por Iniciativa Clúster (IC) con el objetivo de realizar una identificación gráfica y

estructurada de la cadena de valor. Los participantes diagramaron los eslabones que componen la actividad productiva en el Quindío, identificando quiénes son los actores clave, cuáles son sus roles y, fundamentalmente, cómo se relacionan entre sí para generar valor.

Segunda parte, Ejercicio de Visión 2030/2035: Se facilitó un ejercicio de proyección estratégica para definir el "posicionamiento deseado" de la iniciativa a mediano y largo plazo. Los empresarios respondieron a interrogantes estructurales para dibujar el futuro del clúster:

Mercados: Definición de los destinos geográficos y nichos de exportación a los que se aspira llegar.

Productos y Servicios: Determinación del nivel de sofisticación, innovación y valor agregado que deberá tener la oferta futura.

Tecnología: Identificación de las brechas tecnológicas y los procesos de digitalización necesarios para competir.

Organización: Discusión sobre el modelo de gobernanza y sostenibilidad financiera requerido para liderar la iniciativa.

- **Segundo Taller: Priorización Estratégica** Con la visión de futuro definida, se procedió a la construcción de la “Matriz de Priorización de Actividades”. En esta sesión, los grupos de trabajo listaron las acciones tácticas necesarias para cerrar la brecha entre el "estado actual" (diagnosticado en el primer taller) y el "estado ideal" (visión 2030/2035). Estas actividades fueron agrupadas en pilares estratégicos y jerarquizadas según su relevancia e impacto, construyendo así una hoja de ruta lógica y realizable.
  Dicha priorización se realizó evaluando el Impacto y esfuerzo que demandaba cada actividad, donde: El **impacto** hace referencia a la manera como el desarrollo de esta actividad beneficia a la Iniciativa clúster se califica de 1 a 10, siendo 1 un impacto nulo y 10 un impacto significativo y el **esfuerzo** hace

referencia a el uso de tiempo y/o capital que debería asumir la Iniciativa clúster para el desarrollo de esta actividad se califica de 1 a 10, siendo 1 un esfuerzo muy bajo y 10 un esfuerzo muy alto.

Una vez calificada cada actividad, la priorización se realizó a partir de los siguientes criterios:

a. Si el impacto es mayor que 6 y el esfuerzo menor que 5: la actividad se clasifica como **Victoria temprana.**
b. Si el impacto es mayor que 6 y el esfuerzo mayor que 5: la actividad se clasifica como **Proyecto Estratégico**
c. Si el impacto es menor que 6 y el esfuerzo mayor que 5: la actividad se clasifica como **Necesario replantear.**
d. Si el impacto es menor que 6 y el esfuerzo menor que 5: la actividad se clasifica como **Necesario evaluar.**

- **Revisión de Tendencias Sectoriales** De manera transversal a los talleres, el equipo técnico realizó una revisión general de las tendencias globales y nacionales de cada sector. Aunque este componente **no constituye un estudio de mercado**, fue fundamental para brindar herramientas de contexto a la iniciativa, permitiendo que las propuestas de los empresarios estuvieran alineadas con la realidad del sector y las oportunidades objetivas del entorno económico.

2.3. Seminario Taller en Gestión Clúster

El componente de formación se diseñó para nivelar los conocimientos de los actores locales en torno a la competitividad y la asociatividad. En aras de garantizar una participación efectiva, se adoptó una metodología híbrida que combinó la flexibilidad de la modalidad virtual con dos sesiones presenciales. Esta decisión metodológica fue el resultado directo de la consulta con los empresarios, quienes manifestaron su interés en el contenido pero evidenciaron dificultades de agenda para asistir a un curso 100% presencial.

El seminario contó con la participación certificada de 61 personas, desarrollándose a través de cuatro módulos secuenciales que abarcaron desde la teoría básica hasta la gobernanza de las Iniciativas Clúster:

Módulo 1: Herramientas para la Competitividad y Seguimiento al Plan de Acción.

Módulo 2: Direccionamiento Estratégico (Visión y enfoque).

Módulo 3: Gestión del Clúster (Operatividad y gerencia).

Módulo 4: Gobernanza del Clúster (Modelos de toma de decisiones y sostenibilidad).

3. RESULTADOS

En el presente apartado se presentan los resultados generales del proceso con cada una de las iniciativas participantes, en este sentido la información se desarrolla por actividad y por iniciativa clúster, evidenciando así los resultados de cada una de las actividades propuestas en el convenio.

3.1. Seguimiento a los Planes de Acción de las Iniciativas Clúster

En concordancia con los compromisos suscritos en este componente para el cumplimiento del objetivo se diseñaron dos ejercicios participativos en los cuales los empresarios incumbentes en las iniciativas clúster evaluaran de la mano del equipo técnico de la Universidad los avances en el Plan de Acción, los resultados en cada iniciativa se describen a continuación:

3.1.1. Iniciativa Clúster de Muebles de Vanguardia.

El sector de muebles, especialmente en el segmento de alta gama, se ha posicionado internacionalmente dentro de una categoría de bienes de consumo diferenciados, donde los consumidores priorizan la exclusividad, la personalización y el diseño sofisticado. Aunque el comercio mundial de esta categoría experimentó una disminución del 9,18% en 2022 respecto al año anterior, sigue representando un

mercado robusto de 87,2 miles de millones de dólares, liderado por la demanda de economías desarrolladas como Estados Unidos, Alemania y el Reino Unido.

En el contexto nacional, Colombia ocupa el puesto 60 en el ranking de exportadores, con una participación modesta del 0,03% mundial, pero con un potencial latente si la industria logra enfocarse en nichos especializados que valoren la diferenciación en diseño y materiales. A nivel departamental, la industria del mueble en el Quindío muestra una estructura empresarial conformada mayoritariamente por microempresas (83,9%), las cuales concentran su actividad en los eslabones de producción y comercialización. A pesar de los retos, el sector ha evidenciado capacidad de recuperación en términos de empleo tras la pandemia, alcanzando 2.395 empleos en fabricación de muebles para el año 2023.

Actualmente, las exportaciones del departamento se concentran en destinos regionales como República Dominicana y Panamá. Sin embargo, existe una desconexión con los principales mercados globales, ya que las empresas quindianas no han logrado penetrar significativamente en Estados Unidos o Europa, desaprovechando la posición de EE. UU. como el mayor importador mundial.

Para cerrar esta brecha, es fundamental alinear la producción local con las tendencias globales, entre las que destacan:

- **Sostenibilidad y Ética:** El mercado exige el uso de materiales recuperados, tejidos orgánicos y procesos de producción certificados, respondiendo a un consumidor consciente del impacto ambiental.

- **Multifuncionalidad y Tecnología:** Existe una demanda creciente por "muebles inteligentes" y soluciones multifuncionales que se adapten a espacios urbanos compactos, integrando puertos de carga o iluminación, una tendencia clave para atraer a los segmentos Millennials y Generación Z.

Estado de Avance del Plan de Acción

El plan de acción vigente para la Iniciativa Clúster de Muebles de Vanguardia se estructuró sobre tres objetivos estratégicos fundamentales, orientados a la consolidación institucional y operativa del clúster:

1. Realizar el mapeo y vinculación de actores claves a la iniciativa clúster.

2. Evaluar la estrategia actual de la iniciativa clúster y construir una hoja de ruta actualizada, acorde con la estrategia definida.

3. Consolidar un modelo de Gobernanza coherente con la realidad de la Iniciativa Clúster.

Al realizar el seguimiento integral a estos compromisos, integrando el diagnóstico del periodo anterior con los hallazgos del presente proyecto, se evidencia que **la iniciativa no ha logrado ejecutar el plan de acción propuesto**. La dinámica de trabajo se ha visto limitada, impidiendo el cumplimiento de las metas trazadas. Si bien la persona delegada por la Cámara de Comercio ha procurado mantener contacto con empresarios relevantes y buscar la vigencia de la iniciativa a través de actividades conexas, estos esfuerzos no han sido suficientes para movilizar la estrategia colectiva.

En la actualidad la iniciativa se enfrenta a retos estructurales de ejecución asociados a la falta de una dedicación exclusiva para el liderazgo del clúster, dependiendo actualmente de una gestión parcial que, a pesar de la voluntad y el conocimiento técnico, no logra generar la tracción necesaria. Esta situación ha derivado en una baja participación de los empresarios en las actividades convocadas, generando un estancamiento en los procesos asociativos, aunque paradójicamente, las empresas del sector mantienen un dinamismo individual importante que les permite mantenerse vigentes en el mercado local y regional.

No obstante, es necesario tener en cuenta que el débil avance en la ejecución del plan de acción no responde a una falta de potencial del sector, sino a una crisis de gobernanza. La razón principal de este resultado desfavorable es la ausencia de un modelo de gobernanza funcional que inspire confianza y sentido de pertenencia. La

percepción de los empresarios es que las actividades del clúster no se traducen en beneficios tangibles inmediatos, lo que, sumado a la falta de un líder con dedicación exclusiva, ha provocado que el tejido empresarial priorice sus operaciones individuales sobre la estrategia colaborativa.

Es importante aclarar que a pesar de los nulos avances en la ejecución del plan del clúster contrasta con la realidad económica de las empresas, las cuales continúan operando y compitiendo. El problema radica en la incapacidad actual de la iniciativa para agregar valor a esa operación diaria.

En este sentido se hace necesario reactivar la Iniciativa Clúster de Muebles de Vanguardia, para lo cual es imperativo reorientar la estrategia hacia la recuperación de la confianza. Se recomienda:

- **Sensibilización y Nivelación:** Desarrollar procesos de re-sensibilización que demuestren la importancia de las iniciativas clúster, no desde la teoría, sino desde la utilidad práctica para la competitividad, lo cual se buscó por medio del proceso de formación y con los talleres, sin embargo, la participación de empresarios del sector fue limitada.

- **Enfoque en Victorias Tempranas:** Abandonar temporalmente las metas de largo plazo para concentrarse en establecer acuerdos de corto plazo con los empresarios. El objetivo debe ser la consecución de victorias tempranas que mejoren la percepción de los empresarios sobre los procesos cooperativos.

- **Hoja de Ruta y Liderazgo:** Es necesario realizar un nuevo mapeo de actores que concluya en la construcción de una hoja de ruta simplificada y un modelo de gobernanza acorde con la realidad del sector, evaluando la viabilidad de contar con una gestión más dedicada.

3.1.2. Iniciativa Clúster Turismo de Experiencias:

El departamento del Quindío ha fundamentado su competitividad turística en dos grandes tipologías que integran sus elementos más representativos: el turismo de naturaleza y el turismo cultural. El primero se sustenta en la biodiversidad y ecosistemas únicos como el Valle de Cocoro, promoviendo actividades como senderismo y avistamiento de aves. El segundo, enfocado en la declaratoria del Paisaje Cultural Cafetero, que resalta la arquitectura de la colonización y las tradiciones cafetreas, con municipios referentes como Filandia, Montengro, Quimbaya, Calarcá, entre otros.

Sin embargo, la industria turística global ha evolucionado hacia un modelo donde la "experiencia" se configura como el mecanismo central de diferenciación y creación de valor. En la actualidad, el 85% de las empresas considera que la creación de experiencias es la principal ventaja competitiva, superando al precio o la calidad del producto per se. Esto implica transitar de una oferta contemplativa hacia una de inmersión, donde el visitante participa activamente e interioriza la cultura local, logrando un bienestar subjetivo y un apego emocional con el destino.

Las oportunidades estratégicas para la iniciativa se encuentran claramente segmentadas. En el ámbito internacional, existe una demanda de turistas de naturaleza (30-55 años) provenientes de mercados como Estados Unidos y Alemania, que buscan conexión con la biodiversidad y servicios de guianza especializada. Simultáneamente, el segmento cultural atrae a Millennials y Baby Boomers interesados en lo ético y sostenible, dispuestos a participar en talleres de artesanías o recorridos cafeteros auténticos. A nivel nacional, el mercado sigue dominado por familias y parejas que buscan desconexión en entornos naturales y parques temáticos. Aprovechar este potencial requiere que la oferta del Quindío no solo "entretenga", sino que genere experiencias memorables basadas en el hedonismo, la cultura local y la novedad.

Estado de Avance del Plan de Acción

El plan de acción vigente para la Iniciativa Clúster Turismo de Experiencias se trazó bajo tres objetivos, diseñados para dotar al sector de una estructura organizativa y estratégica clara:

1. Evaluación de la estrategia de la Iniciativa Clúster (IC).

2. Construcción de la Estrategia de la Iniciativa Clúster.

3. Establecer y poner en marcha un modelo de Gobernanza.

Al contrastar estos objetivos con la realidad operativa actual, el seguimiento evidencia que a la fecha no se realizan actividades formalmente enmarcadas bajo la estructura de la Iniciativa Clúster. No obstante, esta inactividad institucional contrasta con la realidad del tejido empresarial, donde existen dinámicas de articulación lideradas por la Cámara de Comercio y otras entidades de apoyo. Estas acciones han permitido, de manera tácita, evaluar la estrategia del sector y apuntar hacia nuevos segmentos de mercado, respondiendo a la demanda sin la intermediación formal del clúster.

A pesar de estos esfuerzos aislados, la construcción de la estrategia no se ha plasmado en un documento estratégico consolidado que oriente la visión a largo plazo. Del mismo modo, el objetivo de establecer un modelo de gobernanza sigue sin cumplirse, identificándose este vacío como una de las causas raíz de la dispersión estratégica. Aunque el sector opera y crece, lo hace sin una hoja de ruta unificada bajo la figura de la iniciativa.

En consecuencia, se percibe una desconexión entre el dinamismo económico del sector y la gestión de la Iniciativa Clúster. Lo que ha generado que a la fecha, la iniciativa no ha logrado reportar avances tangibles en el cumplimiento de su plan de acción; sin embargo, el sector turismo evidencia una vitalidad significativa, logrando ampliar sus líneas de mercado y trascendiendo los destinos tradicionales hacia una segmentación más sofisticada.

Se ha identificado que, desde el sector empresarial, se promueve el establecimiento de alianzas estratégicas con otros ecosistemas, como el turismo deportivo y la economía popular. Es necesario aclarar que estas alianzas se encuentran aún en una etapa incipiente y no existen convenios en firme que garanticen su continuidad, pero demuestran la voluntad de los actores por diversificar su oferta.

La principal razón para la ausencia de resultados como Iniciativa Clúster radica en el desinterés de un grupo representativo de empresarios, quienes perciben los ejercicios de planificación y reuniones del clúster como un desgaste administrativo que compite con el tiempo operativo de sus negocios. La falta de gobernanza ha impedido demostrar el valor agregado de la asociatividad.

Es por esto que se recomienda reactivar la iniciativa y alinearla con la realidad del mercado, para lo cual conviene:

1. **Revalidación mediante Sensibilización:** Promover ejercicios encabezados por el líder de la iniciativa que cambien la percepción de "desgaste" por una de oportunidad comercial.

2. **Estrategia de Victorias Tempranas:** Es imperativo enfocar la vinculación de los empresarios en la consecución de **victorias tempranas** (acciones cortas de alto impacto y bajo esfuerzo). La credibilidad y confianza en el modelo de gobernanza solo se recuperarán si los empresarios perciben resultados tangibles que mejoren su competitividad inmediata, antes de embarcarse en planificaciones complejas a largo plazo.

3.1.3. Iniciativa Clúster de Cafés Especiales

La industria global de cafés especiales se encuentra en una fase de expansión sostenida, proyectando alcanzar un valor de USD 166,39 mil millones para el año 2029, con un crecimiento anual compuesto del 4,72%. Este dinamismo está impulsado por una transformación en los hábitos de consumo, donde el 65% de los Millennials y el

46% de la Generación Z consumen café diariamente, buscando no solo calidad en taza, sino experiencias diferenciadoras, trazabilidad y sostenibilidad ética.

En términos de mercado, Europa mantiene el liderazgo global gracias a su alta demanda de cafés premium certificados, mientras que la región Asia-Pacífico emerge como un motor de crecimiento acelerado; países como China han registrado un aumento del 140% en el consumo entre 2018 y 2021. A nivel de producto, las tendencias apuntan hacia la diversificación: desde cafés funcionales enriquecidos con adaptógenos para el bienestar, hasta innovaciones como el *cold brew* y el *nitro coffee* que capturan al público joven. Para el departamento del Quindío, las oportunidades estratégicas residen en capitalizar su origen mediante certificaciones internacionales (como Rainforest Alliance) y desarrollar líneas de productos con valor agregado (cápsulas sostenibles, café listo para beber), aprovechando el auge del comercio electrónico y las suscripciones personalizadas que conectan directamente al productor con el consumidor final.

Estado de Avance del Plan de Acción

El plan de acción vigente para la Iniciativa Clúster de Cafés Especiales se estructuró en torno a dos objetivos principales, orientados a la integración regional y la consolidación estratégica:

1. **Objetivo 1:** Identificar las potencialidades de complementariedad de las actividades de producción y comercialización de cafés especiales en los departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda.

2. **Objetivo 2:** Construir una estrategia para la consolidación de un enfoque regional del clúster de cafés especiales del departamento del Quindío.

Al evaluar el desempeño de la iniciativa, se constata un cumplimiento parcial y fragmentado de los compromisos adquiridos. Respecto al primer objetivo, si bien existe un conocimiento tácito sobre los procesos de producción y comercialización en la región, esta información no se ha sistematizado en un documento formal. Aunque

se mantiene un diálogo fluido con los actores de la cadena que facilita la realización de actividades sectoriales puntuales, no se lograron concretar los ejercicios de *benchmarking* previstos, debido a la falta de criterios establecidos y espacios de concertación para definir referentes nacionales o internacionales.

En cuanto al segundo objetivo, relacionado con la construcción de una estrategia de enfoque regional, el avance ha sido nulo durante la última vigencia. La iniciativa ha participado activamente en acciones de promoción y comercialización que mantienen viva la interacción entre los empresarios, pero este dinamismo operativo no se ha traducido en el fortalecimiento de la estrategia clúster ni en procesos formales de integración regional.

Este ejercicio de seguimiento revela que la Iniciativa Clúster de Cafés Especiales enfrenta una desconexión entre su realidad empresarial y su gestión institucional. A la fecha, no se ha logrado ejecutar cabalmente el plan de acción propuesto, identificándose como causa principal la dificultad para consolidar un modelo de gobernanza funcional. Esta debilidad institucional impide articular eficazmente los intereses diversos de los actores de la cadena, derivando en una baja participación en las actividades de planificación estratégica, aunque la participación en eventos comerciales sigue siendo activa.

Sin embargo, es crucial diferenciar la gestión del clúster del desempeño del sector. El tejido empresarial de cafés especiales mantiene un dinamismo económico vigoroso, caracterizado por una fuerte presencia en mercados nacionales e internacionales y una innovación constante liderada por empresarios que operan con éxito gracias a sus esfuerzos individuales.

Teniendo en cuenta lo anterior rara alinear la estrategia clúster con la potencia del sector, se recomienda:

1. **Validación del Modelo Asociativo:** Implementar estrategias de sensibilización que demuestren la utilidad del trabajo colaborativo más allá de la promoción comercial básica.

2. **Enfoque en Victorias Tempranas:** Es indispensable redireccionar la gestión hacia la consecución de **victorias tempranas** (logros rápidos y tangibles, como compras conjuntas de insumos o certificaciones grupales). Permitir que los empresarios perciban beneficios económicos directos a corto plazo es la única vía para fortalecer la credibilidad, recuperar la confianza en la figura del clúster y sentar las bases para una futura gobernanza regional sólida.

3.1.4. Iniciativa Clúster de Economía Circular:

La transición hacia la economía circular se ha convertido en un imperativo estratégico global, donde la gestión eficiente de recursos y la minimización de residuos redefinen la competitividad empresarial. En el departamento del Quindío, este modelo económico está impulsado por factores geográficos y normativos que abren oportunidades significativas en sectores clave como la construcción, la gestión de residuos y la agroindustria.

Las tendencias actuales muestran una expansión del mercado local favorecida por políticas públicas que incentivan la reutilización de materiales y la reducción de desechos. Asimismo, la ubicación estratégica del Quindío en el Eje Cafetero facilita el acceso a materiales reciclables y la logística inversa, potenciando la distribución de productos sostenibles. En términos de innovación, se observa una adopción creciente de tecnologías avanzadas, como plataformas digitales para la gestión de residuos y exploración incipiente con impresión 3D para reciclaje, lo que permite optimizar procesos y cerrar ciclos productivos.

El mercado ofrece segmentos de alto potencial, destacándose la Gestión de Residuos, enfocada en la recolección selectiva; la Industria y Producción Sostenible, que demanda la incorporación de materiales reciclados; y la Agricultura Circular, donde la valorización de subproductos y biomasa agrícola representa una oportunidad única

para la región. Adicionalmente, la eficiencia energética y la movilidad sostenible emergen como nichos complementarios que refuerzan la propuesta de valor de un territorio circular.

Estado de Avance del Plan de Acción

El plan de acción vigente para la vigencia 2024-5 se planteó con una visión ambiciosa, buscando establecer en el primer semestre una estrategia clara con una propuesta de valor sólida, para posteriormente implementar un modelo de gobernanza liderado por un *Clúster Manager*.

Los objetivos definidos fueron:

1. Construir una estrategia para la Iniciativa Clúster de Economía Circular.
2. Desarrollar y validar la propuesta de valor para los empresarios.
3. Implementar el modelo de gobernanza y equipo de gestión.

El seguimiento realizado evidencia que la ejecución del plan de acción no ha sido la ideal y el objetivo central de consolidar la gobernanza no se ha alcanzado. Respecto al Objetivo 1, aunque no existe una estrategia formalizada, la iniciativa ha logrado identificar nuevas oportunidades y ha participado en espacios de diálogo nacional para alinear su visión con las tendencias de la industria. En cuanto a procesos de *benchmarking*, se ha identificado que la iniciativa del Quindío posee un grado de conocimiento técnico superior al de otras iniciativas nacionales similares, quedando pendiente la validación con referentes internacionales.

Sin embargo, los avances en los Objetivos 2 y 3 son nulos, ya que su desarrollo dependía directamente de la definición estratégica del primer componente. No se cuenta con mesas temáticas activas, pues el enfoque actual se ha limitado a establecer canales de diálogo básicos y formación con los actores, sin lograr aún una estructura operativa funcional.

Lo anterior indica que, a la fecha, no se ha logrado materializar la ejecución de las actividades consignadas en el plan de acción. La causa principal de este estancamiento es la desconexión entre los actores, lo que ha impedido la consolidación de una gobernanza efectiva. Este reto se ve exacerbado por la heterogeneidad en los grados de formación y capacidad técnica de los actores incumbentes en la cadena de valor (desde recicladores de base hasta industrias transformadoras), lo cual dificulta la estandarización de un lenguaje y una visión común.

A pesar de la debilidad institucional del clúster, el sector demuestra una vitalidad propia. Algunos actores mantienen una operatividad constante e innovadora, impulsada por la regulación ambiental y las exigencias de sostenibilidad del mercado, lo que confirma la pertinencia técnica y la proyección económica de la economía circular en el departamento.

Es por es que se recomienda a la iniciativa superar la barrera de la heterogeneidad, a partir de:

1. **Nivelación y Sensibilización:** Reestructurar la propuesta de valor mediante jornadas que evidencien los beneficios tangibles de la simbiosis industrial, adaptando el mensaje a los diferentes niveles de los actores.

2. **Victorias Tempranas:** Priorizar acciones de bajo esfuerzo y alto impacto (ej. ruedas de negocios de residuos, compras conjuntas de tecnología básica) que permitan alinear las visiones individuales hacia una estrategia unificada. Es fundamental demostrar que la cooperación genera rentabilidad antes de intentar imponer estructuras de gobernanza complejas.

3.1.5. Iniciativa Clúster Quindío Destino Vital.

El sector global de la salud atraviesa una transformación estructural impulsada por la digitalización, el envejecimiento poblacional y una mayor conciencia preventiva. Las tendencias actuales marcan un rumbo claro hacia la telemedicina y la atención

remota, que han cobrado relevancia crítica para expandir la cobertura en zonas de difícil acceso y optimizar la eficiencia del servicio médico. Paralelamente, el mercado farmacéutico experimenta una expansión sostenida derivada de la mayor prevalencia de enfermedades crónicas como diabetes e hipertensión, lo que abre ventanas de oportunidad para fortalecer la infraestructura de distribución y participar en cadenas de exportación de medicamentos.

En este escenario, el "turismo de salud" y bienestar se posiciona como un nicho estratégico, donde la demanda se orienta hacia servicios personalizados y preventivos. El auge de la medicina personalizada y la salud digital (dispositivos de monitoreo) refleja un consumidor más empoderado que busca tratamientos específicos y seguimiento continuo. Para el Quindío, las oportunidades de crecimiento se concentran en segmentos de alto potencial como la atención especializada a pacientes crónicos y el desarrollo de servicios médicos asociados al envejecimiento saludable.

Estado de Avance del Plan de Acción

El plan de acción vigente de la Iniciativa Clúster Quindío Destino Vital estableció como prioridad estructural:

Objetivo 1: Establecer y poner en marcha un modelo de Gobernanza.

Al realizar el seguimiento, se evidencia que la iniciativa logró un cumplimiento parcial de este propósito. Si bien se han realizado jornadas de trabajo con la participación activa de algunos actores, permitiendo la continuidad del diálogo sectorial, estos espacios no han sido suficientes para formalizar y definir un modelo de gobernanza operativo.

Actualmente, existe un liderazgo visible por parte de un actor de la iniciativa, pero a la fecha no se ha logrado establecer la figura de un *Cluster Manager* con dedicación (exclusiva o parcial) para dinamizar las actividades. Esta carencia es consecuencia directa de las altas ocupaciones operativas de los empresarios y la ausencia de una

estructura sólida que respalde la gestión. Adicionalmente, se planteó el desarrollo de mesas técnicas, llegando a esquematizar algunos borradores, pero no fue posible su puesta en marcha efectiva en el periodo evaluado.

El análisis integral evidencia que no se han materializado avances significativos en la ejecución del plan de acción, situación derivada de la falta de cohesión entre los actores de la cadena de valor y la debilidad en el esquema de gobernanza. Esta fragmentación ha impedido trascender de la intención individual a la acción colectiva, a pesar de que el sector cuenta con un grupo empresarial que ha demostrado capacidad y compromiso en el pasado, pero cuya voluntad cooperativa no se ha visto reflejada en las actividades propias de la IC.

Paradójicamente, este estancamiento institucional contrasta con la realidad económica del sector. El turismo de bienestar y salud en el Quindío muestra un comportamiento dinámico, impulsado por una demanda creciente y la calidad de la oferta individual de las IPS y operadores turísticos, quienes mantienen su vigencia gracias a esfuerzos propios.

Teniendo en cuenta lo anterior se recomienda:

1. **Nivelación y Sensibilización:** Es prioritario realizar un ejercicio de re-conexión con los actores clave, enfocado en alinear expectativas y recuperar la confianza en el modelo de trabajo conjunto.

2. **Estrategia de Victorias Tempranas:** Se debe reactivar la iniciativa mediante la identificación de metas comunes inmediatas (ej. promoción unificada, compras conjuntas). La consecución de estas **victorias tempranas** permitirá visualizar el potencial real de trabajar bajo una "marca paraguas" de destino de bienestar, validando la utilidad del clúster antes de intentar formalizar estructuras complejas.

3.1.6. Iniciativa Clúster Tic

El Clúster TIC del Quindío se encuentra en una posición estratégica para consolidarse como un eje dinamizador de la transformación digital a nivel regional y nacional. El mercado actual ofrece oportunidades significativas a través de la adopción de tecnologías emergentes que no solo evidencian el potencial innovador del sector, sino su capacidad de responder a las demandas cambiantes de renglones económicos clave del departamento, como el turismo, la agroindustria, el comercio y la manufactura.

Entre las tendencias más relevantes para el tejido empresarial local se destaca la Inteligencia Artificial (IA), específicamente la IA generativa, que permite desarrollar soluciones personalizadas para optimizar procesos y reducir costos, fortaleciendo la posición competitiva en el mercado regional. Asimismo, el Cloud Computing facilita la prestación de servicios escalables y seguros de almacenamiento y procesamiento de datos, permitiendo atender clientes nacionales e internacionales con eficiencia.

Otra oportunidad crítica reside en la Ciberseguridad, donde la implementación de protocolos avanzados y sistemas de protección basados en IA posiciona a las empresas TIC como aliados clave frente a las amenazas digitales, un servicio cada vez más demandado por las pymes. Finalmente, el desarrollo de Aplicaciones Móviles y soluciones de IoT (Internet de las Cosas) abre la puerta a la automatización y la mejora de la experiencia del cliente en sectores tradicionales, consolidando al clúster como un motor de modernización para la economía regional.

Estado de Avance del Plan de Acción

El plan de acción vigente para la Iniciativa Clúster de TIC en el Quindío estableció objetivos enfocados en tres ejes fundamentales: la vinculación de actores clave, la construcción de una estrategia acorde con la realidad del tejido empresarial y la consolidación de un modelo de gobernanza.

Al evaluar el desempeño durante la vigencia actual, es posible afirmar que no se ha logrado avanzar de manera significativa en la ejecución de estos objetivos. Este estancamiento se atribuye a retos estructurales inherentes al clúster, tales como la marcada heterogeneidad de la industria TIC, que dificulta la identificación de objetivos comunes entre los empresarios. Adicionalmente, la falta de presencialidad propia de las dinámicas de trabajo remoto del sector limita la posibilidad de identificar y vincular efectivamente a los actores clave necesarios para dinamizar la iniciativa.

A pesar de que no se ha consolidado una estrategia unificada ni un modelo de gobernanza efectivo, la gestión no ha sido nula. Desde la Cámara de Comercio de Armenia se han realizado esfuerzos importantes para mantener activo el sector a través de actividades conexas y contacto directo con las empresas, permitiendo que el gremio conserve cierta visibilidad y dinamismo, aun en ausencia de un proceso estructurado bajo el marco formal de la Iniciativa Clúster.

Lo anterior, pone de manifiesto que la Iniciativa Clúster no presenta avances en el cumplimiento formal del Plan de Acción. La percepción de algunos empresarios que participaron del proceso es que la iniciativa se encuentra inactiva, señalando que la heterogeneidad del sector y la particularidad del desarrollo de la actividad empresarial se han configurado como los mayores obstáculos para consolidar una dinámica que atraiga al empresariado local.

Los retos actuales pasan por generar dinámicas de reactivación que permitan superar estas barreras estructurales. Sin embargo, dada la dificultad para alinear intereses bajo el modelo tradicional, el fortalecimiento del sector depende de su capacidad para generar sinergias con otros actores.

Teniendo en cuenta lo anterior, se recomienda:

1. **Evaluar la Pertinencia:** Realizar una revisión crítica sobre la viabilidad de continuar con la estructura actual de la iniciativa clúster.

2. **Estrategia Transversal:** Evaluar la posibilidad de establecer una estrategia donde el sector TIC deje de verse como un fin aislado y se configure como un aliado estratégico transversal. El objetivo debe ser integrar la oferta tecnológica con los sectores económicos más relevantes del departamento del Quindío (turismo, agroindustria, salud), encontrando en la demanda de estos sectores el motor de cohesión y competitividad que requiere el gremio tecnológico.

3.1.7. Iniciativa Clúster Quindío Construye Verde.

El sector de la construcción se mantiene como un pilar fundamental para el desarrollo económico del Quindío, impulsado por dinámicas locales y tendencias globales que redefinen la competitividad. En el ámbito regional, el mercado ha experimentado un crecimiento sostenido, favorecido por políticas gubernamentales enfocadas en la vivienda de interés social (VIS); evidencia de ello es el desembolso de más de 10 billones de pesos en subsidios entre finales de 2023 y septiembre de 2024, lo que dinamiza la demanda de vivienda nueva, especialmente en Armenia.

Desde una perspectiva global, la industria transita hacia dos paradigmas ineludibles: la sostenibilidad y la tecnología. Existe un creciente interés por la "construcción verde", que implica la reutilización de materiales bajo modelos de economía circular, la integración de energía solar y el diseño de edificaciones energéticamente eficientes para reducir el impacto ambiental. Simultáneamente, la adopción de innovaciones como el software de diseño BIM (*Building Information Modeling*) y la impresión 3D está transformando la gestión de proyectos, mejorando la calidad y reduciendo costos operativos.

Estado de Avance del Plan de Acción

Al evaluar el desempeño de la Iniciativa Clúster Quindío Construye Verde frente a su plan de acción vigente, es posible afirmar que se han enfrentado retos significativos en su ejecución. El seguimiento evidencia que, a la fecha, la iniciativa no cuenta con un representante o *Cluster Manager*, lo cual se ha configurado como la principal barrera operativa para el cumplimiento de las metas propuestas.

A pesar de que existe una voluntad expresa y el deseo de los empresarios por continuar con el proceso, la alta ocupación operativa de las firmas ha impedido retomar el dinamismo de la iniciativa. Es importante destacar que esta inactividad en la gestión del clúster no debe interpretarse como una falta de interés; por el contrario, los empresarios comprenden con claridad la relevancia de estas estrategias colaborativas como espacios necesarios para la innovación y el desarrollo sectorial, pero carecen del vehículo administrativo para materializarlas. En consecuencia, el plan de acción se encuentra en un estado de rezago, convirtiendo el presente diagnóstico en una oportunidad crítica para replantear la ruta de trabajo.

En síntesis las líneas estratégicas definidas no se han ejecutado, percibiéndose una dificultad estructural para consolidar un liderazgo colaborativo capaz de articular los diversos eslabones de la cadena bajo una visión de sostenibilidad compartida.

Esta parálisis institucional contrasta marcadamente con la realidad del mercado: la actividad edificadora y de proveeduría en la región mantiene su curso con proyectos activos y una demanda constante, confirmando la salud operativa y financiera del tejido empresarial. El problema, por tanto, no es de mercado, sino de gobernanza y valor percibido.

Para reactivar la iniciativa y alinearla con las oportunidades detectadas, se recomienda:

1. **Estrategia de Demostración de Valor:** Implementar un plan de reactivación que trascienda el discurso. A través de la sensibilización, se debe evidenciar que el clúster es un motor de competitividad (ahorros, nuevos negocios, acceso a tecnología) y no solo un espacio de reunión gremial.

2. **Búsqueda de Victorias Tempranas:** Es indispensable concentrar los esfuerzos en acciones de corto plazo y resultados tangibles (ej. certificación grupal en construcción sostenible o ruedas de negocios con proveedores tecnológicos). La consecución de estas **victorias tempranas** es el mecanismo más efectivo

para mejorar la percepción de utilidad entre los empresarios y reconstruir la confianza necesaria para financiar y sostener una gerencia clúster profesional.

3.1.8. Iniciativa Clúster Cueros de Alta Gama.

El sector de cueros de alta gama en el Quindío se perfila como una industria con un potencial latente, fundamentado en la calidad de su producción artesanal y la capacidad de integrar innovaciones tecnológicas, como el curtido sostenible. A nivel global, el mercado valora cada vez más la trazabilidad y el origen ético de los productos, donde el correcto manejo de las materias primas y la diversificación orientada a las demandas actuales permiten posicionar al cuero regional como un insumo diferenciado.

Las tendencias internacionales señalan que mercados exigentes como Europa (que lidera con un 32,4% de participación) y América del Norte asocian el cuero con bienes de lujo, artesanía y exclusividad. Existe una demanda creciente por artículos personalizados y funcionales, especialmente entre generaciones jóvenes (Millennials y Generación Z), quienes buscan productos que integren durabilidad con valores de sostenibilidad.

En este escenario, la comercialización digital y el uso de plataformas de comercio electrónico se configuran como eslabones estratégicos para superar las barreras geográficas. La oportunidad para el Quindío radica en alinear su tradición manufacturera con tecnologías avanzadas de producción limpia (curtido vegetal) y estrategias de narrativa de marca que destaquen el valor artesanal, permitiendo acceder a nichos de mercado que pagan una prima por la exclusividad y la responsabilidad ambiental.

Estado de Avance del Plan de Acción

Al realizar el seguimiento a la gestión de la Iniciativa Clúster de Cueros de Alta Gama, se evidencia una situación crítica: a la fecha, la iniciativa no cuenta con un plan de acción vigente. Esta ausencia de hoja de ruta es el reflejo de las dificultades

estructurales que ha enfrentado el proceso de consolidación, enmarcadas principalmente en la inexistencia de un modelo de gobernanza que represente los intereses de todos los actores incumbentes.

La falta de espacios de diálogo y participación conjunta ha impedido atraer al empresariado hacia el desarrollo de estrategias colectivas. En consecuencia, no se reportan avances en objetivos estratégicos formales. El presente diagnóstico y seguimiento se configuran, por tanto, no como una evaluación de logros, sino como el punto de partida necesario para intentar reunir nuevamente a los actores y diseñar estrategias de corto, mediano y largo plazo que permitan reactivar la dinámica sectorial.

Lo anterior se asocia a que los empresarios del sector carecen actualmente de intenciones colaborativas sólidas para dinamizar el clúster. Este desinterés se explica por factores de fondo que afectan la competitividad individual y colectiva: la ausencia de relevo generacional que amenaza la continuidad de los saberes, las dificultades crecientes para conseguir mano de obra calificada, y barreras de productividad asociadas al acceso a materias primas y altos costos logísticos, todo esto enmarcado en una reducción de la demanda global de cuero tradicional.

Sin embargo, en medio de este escenario, se identifica un "ancla" estratégica para la reactivación: la organización actual de los empresarios alrededor del manejo ambiental. Este factor, impulsado por la necesidad de cumplimiento normativo y la tendencia de sostenibilidad, es el único punto de convergencia activo.

En consecuencia, se propone promover espacio de discusión que permitan establecer si la estrategia del clúster debería enmarcarse en la sostenibilidad como eje de competitividad, es por esto que se recomienda:

1. **Realizar un diagnostico de la Cadena de Valor:** Realizar un diagnostico donde se establezca el estado actual de la cadena de valos y el grado de compromiso y/o intención de participación de los empresarios

2. **Especialización Regional:** Validar y estructurar la propuesta de actores clave de la iniciativa (como Gonzalo Cardona), orientada a especializar al Quindío como un centro de proveeduría de materias primas (cuero) de alta calidad y procesos limpios para industrias que lo requieran.

3. **Certificación Sostenible:** Enfocar los esfuerzos colaborativos en lograr certificaciones de producción sostenible. Esta meta tangible podría generar una ventaja competitiva real en el mercado y servir como la "victoria temprana" necesaria para retomar el interés de los empresarios, demostrando que la asociatividad puede resolver problemas comunes de mercado y regulación.

3.2. Propuestas de Plan de Acción.

Continuando con el desarrollo de los objetivos planteados en el convenio de asociación CONVASOCI-066-20255 en este apartado se presentarán los resultados obtenidos en cuanto a la generación de propuestas de Plan de Acción para las Iniciativas clúster priorizadas.

Es importante aclarar que de manera preliminar se definieron las Iniciativas Clúster de:

- Mesa Sectorial de Confecciones.
- Iniciativa Clúster de Guadua
- Iniciativa Clúster Agroalimentaria
- Mesa Sectorial del Sector Lácteo.

Durante el proceso de ejecución del convenio las iniciativas clúster de Guadua y Agroalimentario no mostraron interés de participar y no asistieron con regularidad a las actividades planteadas a pesar de las invitaciones realizadas, es por esto que en compañía del equipo técnico de la Gobernación del Quindío se decidió ampliar este ejercicio a otros sectores empresariales en los cuales se contara con presencia de empresarios y que dada su naturaleza e importancia estratégica fueran susceptibles

de desarrollar ejercicio de clúster y es así como se trabajó finalmente con solos siguientes clúster:

- Mesa Sectorial del Sector Lácteo.
- Mesa Sectorial de Confecciones.
- Sector Cacaotero.
- Sector de Turismo Deportivo.

3.2.1. Mesa Sectorial del Sector Lácteo.

La importancia del plan de acción radica en que este se configura como la herramienta gerencial más relevante para la aglomeración de lácteos en esta etapa. Su importancia radica en que transforma los deseos expresados en los talleres (como "llegar a grandes superficies") en una hoja de ruta operativa, medible y temporal. Sin este instrumento, las iniciativas tienden a quedarse en diagnósticos; el plan de acción asigna responsabilidades, estima tiempos y permite monitorear el cierre de brechas, actuando como el puente entre la situación actual (caracterizada por la informalidad y el mercado local) y la visión futura (tecnificada y exportadora).

Resultados de los Talleres:

- **Mapeo de Cadena de Valor:** Se evidencia una fortaleza en el eslabón primario (ganaderos locales activos) y en el entorno de soporte institucional (Gobernación, SENA, Cámara de Comercio, Universidades). Sin embargo, se detectan debilidades críticas en la comercialización y transformación avanzada: aunque producen quesos y mantequilla, la maquila y productos de mayor valor como el yogurt griego no están integrados a la dinámica colaborativa. La mayor brecha se encuentra en la transformación digital: los "medios digitales" y la "tienda digital" están presentes como concepto pero inactivos en la práctica, limitando el alcance al mercado puramente local.

- **Taller de Visión:** Los empresarios manifiestan una ambición clara de expansión comercial hacia grandes superficies y mercados internacionales.

Sin embargo, reconocen que para lograrlo requieren cerrar brechas tecnológicas significativas (equipos de acero, cadena de frío) y profundizar en el conocimiento técnico (variedad de sabores y procesos). Existe una dependencia marcada de la gestión de proyectos con entidades de apoyo para financiar este crecimiento.

- **Matriz de Priorización:** Los empresarios priorizan con puntajes máximos (10/10) actividades relacionadas con el marketing y la visibilidad (redes sociales, asesoría experta), clasificándolas como "Proyectos Estratégicos" debido a su alto esfuerzo. No obstante, identifican inteligentemente una "Victoria Temprana" crucial: el aprendizaje colaborativo (alianzas de producto de origen/aprender a hacer quesos), que requiere bajo esfuerzo (4/10) pero genera alto impacto, validando la pertinencia del modelo asociativo para la transferencia de conocimiento.

Pilar Estratégico	Actividad (Proyecto)	Impacto (1-10)	Esfuerzo (1-10)	Priorización (Calculada)
Aumentar seguidores en redes sociales	Sorteos, más pautas	10	10	Proyecto Estratégico
Asesoría extranjera especializada en mercados	Contratación de especialista	10	10	Proyecto Estratégico
Buscar alianzas de producto de origen	Crear vínculos con productores de queso para aprender a hacer los quesos	10	4	Victoria Temprana

Nota: Transcripción de lo planteado por los empresario en el taller.

Propuesta de Plan de Acción

Teniendo en cuenta los resultados de los talleres, así como la realidad observable del sector y de los empresarios incumbentes, a continuación, se estructura el plan de acción sugerido, no obstante, es importante tener en cuenta que esto es una

sugerencia y no constituye una plan de acción definitivo ya que a la fecha la mesa sectorial no cuenta con una estrategia competitiva claramente definida:

Propuesta Plan de Acción Mesa Sectorial del Sector Lácteo.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Tarea	Tiempo estimado
Consolidar la Aglomeración de Lácteos del Quindío mediante una hoja de ruta estratégica y el fortalecimiento de capacidades técnicas y comerciales.	**1. Estructurar la gobernanza y la línea base estratégica del sector.**	Caracterización profunda de actores, diagnóstico de capacidades productivas y construcción participativa de la Hoja de Ruta competitiva del sector lácteo.	6 meses
		Formalización del comité impulsor de la aglomeración y definición de roles de liderazgo.	Mes 2 - Mes 3
	2. Incrementar la visibilidad comercial y el posicionamiento de marca en canales digitales y físicos.	Diseño e implementación de una estrategia de marketing digital conjunta (Redes Sociales y Pauta) enfocada en mercado local.	3 meses
		Desarrollo de una rueda de negocios o evento de conexión con grandes superficies regionales (Acercamiento comercial).	4 meses
	3. Fortalecer las capacidades técnicas y de innovación en producto.	Ejecución de un programa de transferencia de conocimiento "Maestro a Maestro" para la estandarización de quesos (Victoria Temprana).	2 meses
		Formulación de un proyecto conjunto para la gestión de recursos orientados a dotación tecnológica (Neveras/Acero) ante entidades nacionales.	5 meses
		Consultoría especializada (nacional o extranjera) para el desarrollo de nuevos productos con denominación de origen.	4 meses

Nota: Elaboración de los autores.

La propuesta de plan de acción expuesta anteriormente, parte del diagnóstico de los actores potenciales de la IC para la construcción de una hoja de ruta coherente con la realidad del mercado y del tejido empresarial local, adicionalmente plantea la realización e actividades que implican un bajo esfuerzo pero un alto impacto, esto con la finalidad de alcanzar victorias tempranas que sirvan como un incentivo para los empresarios del sector a vincularse un participar de esta naciente Iniciativa.

3.2.2. Sector Cacaotero

Para el sector cacaotero del Quindío, el Plan de Acción no es solo un documento de gestión, sino una herramienta para la promoción de la productividad. Los talleres ponen de manifiesto laa necesidad de dejar de depender de la infraestructura de departamentos vecinos (Risaralda y Valle del Cauca) para la transformación del grano. Por tanto, el plan debe propender por la promoción de una visión donde el departamento pase de ser proveedores de materia prima a ser comercializadores de productos terminados con alto valor agregado y denominación de origen, estructurando las inversiones necesarias en tecnología e infraestructura.

Resultados de los Talleres:

- **Mapeo de Cadena de Valor:** El mapeo muestra un ecosistema institucional robusto en el soporte (SENA, Universidad Alexander Von Humboldt, Gobernación, Fedecacao, Cacao Quin). En el eslabón de Transformación, y actores con marca propia (Terradulce, Olier, Cincocacao, Finca La Alejandra), quienes ya están integrando servicios como el "Turismo Inmersivo". Sin embargo, los Canales muestran una limitación: dependen fuertemente de tiendas propias y reconocen que hay pocas tiendas especializadas, en las cuales el E-commerce es incipiente, dado que en la visión piden su fortalecimiento.

- **Taller de Visión**: Los empresarios proyectan una visión ambiciosa y claramente orientada a la internacionalización y la identidad territorial. Se destaca el deseo explícito de lograr una "Denominación de Origen Quindío" y tener presencia

física en mercados de élite (mencionan París y USA con stand propio). Un hallazgo crítico es la identificación de una debilidad estructural: *la dependencia de maquilas externas*. La solución propuesta por ellos es: la creación de una "Maquila Regional".

Además, sorprenden con una visión tecnológica avanzada, solicitando el uso de Inteligencia Artificial para el manejo de cultivos y la estandarización de procesos, lo que denota un deseo empresarial de alcanzar niveles de sofisticación sectorial que les permitan alcanzar mercados de impacto global.

- **Matriz de Priorización:** Los empresarios concentraron su priorización en dos pilares de alto esfuerzo (Esfuerzo 10) y alto impacto:

    1. **Infraestructura:** La "Maquila Regional" para procesamiento en la región.

    2. **Calidad/Postcosecha:** La "Especialidad en fermentación". Esto indica que el sector entiende que para exportar (Impacto esperado) deben resolver primero el cuello de botella técnico de la transformación y la calidad del grano.

Propuesta de Plan de Acción

Teniendo en cuenta los resultados de los talleres, así como la realidad observable del sector y de los empresarios incumbentes, a continuación, se estructura el plan de acción sugerido, no obstante, es importante tener en cuenta que esto es una sugerencia y no constituye una plan de acción definitivo ya que a la fecha el sector no cuenta con una estrategia competitiva claramente definida:

Propuesta Plan de Acción para la Promoción de una Iniciativa Clúster de Cacao.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Tarea	Tiempo estimado

Establecer una Iniciativa Clúster de Cacao tipo exportación en el departamento del Quindío	1. Definir la ruta estratégica y de gobernanza de la Iniciativa Clúster	Caracterización de actores, diagnóstico de volúmenes de producción y construcción participativa de la Hoja de Ruta del Cacao.	6 Meses
		Construcción de un plan de acción y un modelo de gobernanza para la Iniciativa Clúster	Mes 4 - Mes 6
	2. Estandarizar la calidad del grano para mercados internacionales (Postcosecha).	Implementación de un programa de formación técnica especializada en procesos de fermentación controlada y protocolos de calidad (SENA/Fedecacao).	4 Meses
		Desarrollo de los lineamientos técnicos para la gestión de la Denominación de Origen Quindío.	6 Meses
	3. Fortalecer la comercialización y la transformación digital.	Diseño de una estrategia de E-commerce unificada o "Marketplace" de marcas de cacao del Quindío (respuesta a la visión de tecnología).	5 Meses

		Estructuración de un portafolio de "Turismo Inmersivo de Cacao" integrando a las fincas transformadoras identificadas (Terradulce, Olier, etc.).	3 Meses

Nota: Elaboración de los autores.

La propuesta de plan de acción anteriormente expuesta pretende combinar los momentos de configuración de la iniciativa clúster con proyectos de impacto significativos para el que hacer de los actores, esto con miras a obtener victorias tempranas que solidifiquen el compromiso empresarial.

Por otra parte, a pesar que los empresarios manifestaron la imperiosa necesidad de un centro de maquila departamental, es importante que este tipo de esfuerzos se den en el marco de una estrategia cooperativa amparada en un modelo de gobernanza que evite la existencia de conflictos internos que perjudiquen el desarrollo empresarial del sector.

3.2.3. Mesa Sectorial de la Confección.

Para la Mesa Sectorial de la Confección, el Plan de Acción es un instrumento de modernización y supervivencia. A diferencia de otros sectores que buscan exportar de inmediato, este gremio ha identificado que primero debe realizar acciones encaminadas a cerrar brechas en producción e innovación internas. La construcción de un plan de acción es vital para transitar de una manufactura tradicional a una industria competitiva enfocada en la penetración de mercados internacionales. Sin la definición de un plan de acción que desemboque en la construcción de una hoja de ruta actualizada, los esfuerzos individuales se diluyen en sobrecostos operativos (como el marketing digital o la compra individual de insumos) y en la falta de mano de obra calificada, poniendo en riesgo el relevo generacional.

Resultado de los Talleres:

- **Mapeo de Cadena de Valor:** Se observa un ecosistema de transformación muy diverso, que mezcla la industria (“Confeccionistas”, “Diseñadores”) con la economía de reparación ("Sastrería", "Tiendas de segunda mano"). Una debilidad crítica detectada en los canales es el "Sobre costo en Marketing Digital", lo que sugiere que los empresarios están intentando digitalizarse pero lo encuentran financieramente ineficiente.

  El entorno de soporte es robusto en actores (SENA, Universidades, Gobierno), sin embargo, los empresarios ponen de manifiesto una desconexión entre estas instituciones y el sector empresarial y la mesa sectorial.

- **Taller de Visión:** Existe un reconocimiento pragmático de la realidad, la prioridad es consolidar el Mercado Local antes de pensar en la exportación. La visión a 5 años es netamente tecnológica e industrial; no piden solo vender más, sino tener la infraestructura para hacerlo (maquinaria, insumos) y, crucialmente, "mano de obra competente". Identifican nichos de innovación específicos como la sublimación, el corte digital y la lavandería industrial, servicios que hoy no se encuentran con suficiencia en la cadana de valor local de la industria.

- **Matriz de Priorización:** La matriz revela dos urgencias claras:

  1. **Talento Humano:** La "Capacitación de nuevas generaciones" y en "Herramientas de patronaje" son estratégicas. Los empresarios participantes del taller ponen de manifiesto el riego que enfrenta la industria en la actualidad al no encontrar mano de obra calificada.

  2. **Tecnología:** La compra de maquinaria para corte y estampado digital es un proyecto de alto esfuerzo pero alto impacto, lo que lo configura como un proyecto estratégico en el mediano plazo. Como Victoria Temprana, identifican el incremento de ventas por plataformas digitales y alianzas,

lo cual es coherente para generar flujo de caja rápido con un esfuerzo moderado.

Pilar Estratégico	Actividad (Proyecto)	Impacto (1-10)	Esfuerzo (1-10)	Priorización (Calculada)
Capital Humano	Capacitación de nuevas generaciones	7	6	Estratégico
Tecnología Innovación	Tener mejor tecnología para los P.O.P (Point of Purchase / Productos)	8	10	Estratégico
Recursos Físicos	Mayor alcance a insumos	10	10	Estratégico
Alcances Digitales	Incrementar ventas por Plataformas Digitales y medio alianzas	8	4	Victoria Temprana
Recursos Económicos	Más acceso a recursos por medio convenios	9	5	Victoria Temprana
Capital Humano	Capacitación en confección, marroquinería, herramientas de patronaje	9	7	Estratégico
Tecnología Innovación	Compra de máquinas para corte estampado, sublimado/Digital	9	9	Estratégico

Nota: Transcripción de lo planteado por los empresarios en el taller.

Propuesta de Plan de Acción

Teniendo en cuenta los resultados de los talleres, así como la realidad observable del sector y de los empresarios incumbentes, a continuación, se estructura el plan de acción sugerido, no obstante, es importante tener en cuenta que esto es una sugerencia y no constituye un plan de acción definitivo ya que a la fecha el sector no cuenta con una estrategia competitiva claramente definida:

Propuesta Plan de Acción para la Promoción de una Iniciativa Clúster de Confecciones.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Tarea	Tiempo estimado

Modernizar la industria de la confección del Quindío mediante la tecnificación de procesos y la formación de relevo generacional.	1. Estructurar la gobernanza y la línea base productiva del sector.	Caracterización del tejido empresarial, diagnóstico de capacidad instalada y construcción participativa de la Hoja de Ruta de la Confección.	8 - 10 meses
		Construcción de un Modelo de Gobernanza acorde con la realidad empresarial del sector que permita la consolidación de una Iniciativa clúster	
	2. Asegurar el relevo generacional y la cualificación técnica (Capital Humano).	Diseño e implementación de la "Escuela de Nuevos Talentos en Confección y Patronaje Digital" en alianza con el SENA (Respuesta a Relevos Generacionales).	5 Meses
		Programa de certificación en competencias específicas: Marroquinería y Herramientas de Patronaje.	4 Meses
	3. Cerrar la brecha tecnológica y de innovación.	Formulación de proyecto para la creación de un Centro de Servicios Compartidos (Corte Láser, Sublimación, Lavandería) para reducir costos de inversión individual.	6 Meses
		Estrategia de "Ventas Digitales Colaborativas" (Marketplace o Alianzas) para reducir sobrecostos de marketing digital (Victoria Temprana).	3 Meses

Nota: Elaboración de los autores.

La propuesta de plan de acción anteriormente expuesta vincula los intereses manifestados por los empresarios en los talleres realizados, pero además parte de la necesidad de establecer una ruta clara de trabajo que permita consolidar una Iniciativa Clúster que propenda por la promoción de la competitividad de las empresas incumbentes en la iniciativa.

3.2.4. Sector Turismo Deportivo.

Con la consolidación del turismo en el departamento del Quindío, el cual ha nacido desde la promoción del agroturismo y posteriormente ha evolucionada a un turismo de experiencia que ha explorado nuevos destinos y actividades, es en este proceso en el cual, de la mano de la migración por amenidad que ha experimentado el departamento, ha surgido el turismo deportivo como un sector económico de crecimiento acelerado, pero algo desordenado.

Teniendo en cuenta este panorama algunas empresas e instituciones como la Gobernación del Quindío y la Cámara de Comercio han percibido la necesidad de establecer procesos asociativos que propendan por la consolidación del sector como un referente nacional que combine el potencial turístico del departamento con la riqueza natural y de infraestructura deportiva para el desarrollo de actividades deportivas que combinen deportistas de élite y amateurs nacionales e internacionales.

Es por esto que para la naciente Iniciativa Clúster de Turismo Deportivo, el Plan de Acción es el mecanismo indispensable para lograr trascender de los "eventos deportivos" desconectados y pasar a un portafolio amplio de eventos que conecten con el "destino". Actualmente, en el Quindío se organizan eventos exitosos, pero el ejercicio revela una desconexión crítica: la recepción turística del deportista está desatendida.

El plan de acción es vital para articular dos mundos que hoy a pesar de su dependencia, funcionan de forma paralela con baja articulación: la logística deportiva y la cadena de valor turística (hoteles, transporte, gastronomía). Sin un plan de acción que desemboque en una hoja de ruta clara y estratégica, se seguirán trayendo miles de *runners* o ciclistas que consumen el evento pero no dejan el gasto turístico potencial en la región por falta de una experiencia integrada.

Resultado de los Talleres:

- **Mapeo de Cadena de Valor:** Se identifica una cadena de proveeduría técnica importante que vislumbra algunos procesos especializados (como los softwares de gestión deportiva y la proveeduría textil), lo que confirma que el Quindío ha iniciado el desarrollo de una capacidad instalada para desarrollar eventos de calidad. Sin embargo, el eslabón de **Canales y Logística** enciende una alarma roja, en palabras de los empresarios **"La recepción del participante está desatendida"**.

  Esto valida la hipótesis de que el deportista llega, compite y se va, muchas veces sufriendo problemas de movilidad o falta de oferta turística estructurada *in situ*. El mercado está claramente segmentado en nichos de alto valor (Runners, Trail, Ciclismo), lo que facilita la focalización de estrategias de marketing, pero que en la actualidad presenta barreras para la llegada de acompañantes.

- **Taller de Visión:** Los empresarios tienen una visión sofisticada que integra el deporte con tendencias globales de Wellness y Salud. No se ven solo como organizadores de carreras, sino como generadores de bienestar. El hallazgo más relevante es la solicitud tecnológica: piden explícitamente una "Plataforma que articule los eventos con toda la cadena". Esto demuestra que son conscientes de la fragmentación actual y ven en la tecnología la solución para conectar la oferta. Además, reconocen una gobernanza amplia que debe incluir obligatoriamente al Ministerio del Deporte, la Gobernación del Quindío, gremios, entre otros, lo que pone de manifiesto un deseo de construcción conjunta y articulada con la institucionalidad local y nacional.

Propuesta de Plan de Acción.

Teniendo en cuenta los resultados de los talleres, así como la realidad observable del sector y de los empresarios incumbentes, a continuación, se estructura el plan de acción sugerido, no obstante, es importante tener en cuenta que esto es una

sugerencia y no constituye un plan de acción definitivo ya que a la fecha el sector no cuenta con una estrategia competitiva claramente definida:

Propuesta Plan de Acción para la Promoción de una Iniciativa Clúster de Turismo Deportivo

Objetivo General	Objetivos Específicos	Tarea	Tiempo estimado
Consolidar al Quindío como un Destino de Turismo Deportivo Inteligente, articulando la excelencia logística de los eventos con la oferta de bienestar y turismo receptivo.	1. Estructurar la visión estratégica del sector.	Caracterización de la oferta de eventos (Calendario Unificado), inventario de proveedores especializados y construcción de la Hoja de Ruta del Turismo Deportivo.	6 Meses
		Conformación de la Mesa Técnica de Turismo Deportivo (integrando Indeportes, Gobernación del Quindío Convention Bureau y Organizadores Privados).	Mes 2 - Mes 3
	2. Cerrar la brecha de articulación tecnológica y comercial (Victoria Temprana).	Diseño y prototipado de la "Plataforma de Articulación de Eventos y Servicios Turísticos" (Marketplace de experiencias para el deportista).	5 Meses
		Estrategia de "Pasaporte del Deportista": Alianzas comerciales para ofrecer beneficios turísticos a los inscritos en eventos locales.	3 Meses
	3. Fortalecer el Turismo Receptivo y la Experiencia en Destino.	Diseño de paquetes turísticos especializados para los nichos identificados (Runners/Ciclistas) activables durante los eventos (pre y post carrera).	4 Meses
		Capacitación a operadores de transporte y guías en las necesidades específicas del turista deportivo (Logística de bicicletas, horarios, alimentación).	4 Meses

Nota: Elaboración de los autores.

La propuesta de plan de acción anteriormente expuesta vincula los intereses manifestados por los empresarios en los talleres realizados, pero además parte de la

necesidad de establecer una ruta clara de trabajo que permita consolidar una Iniciativa Clúster que propenda por la promoción de la competitividad de las empresas incumbentes en la iniciativa.

3.3. Seminario Taller en Gestión de Clúster.

Teniendo en cuenta la realidad observable de empresarios vinculados o susceptibles a vinculación en las Iniciativas Clúster (IC) del departamento del Quindío evidencia una debilidad estructural común asociada a la ausencia de modelos de gestión profesionalizados y la carencia de gobernanza efectiva. Si bien el tejido empresarial demostró dinamismo económico y voluntad de asociación, se identificó una brecha significativa en el conocimiento técnico necesario para liderar, administrar y sostener una iniciativa de esta naturaleza en el tiempo.

Para dar respuesta a esta necesidad y dar cumplimiento al tercer objetivo del convenio, se diseñó e implementó el "Seminario Taller en Gestión de Clúster". Este espacio de formación no se concibió como una capacitación teórica convencional, sino como una herramienta estratégica orientada a la nivelación de conocimientos y la instalación de capacidades instaladas en los actores locales.

El objetivo central del proceso fue "Fortalecer las capacidades técnicas, estratégicas y de gobernanza de empresarios y profesionales vinculados a las iniciativas clúster del Quindío, mediante el desarrollo de conocimientos prácticos y aplicables en la gestión y sostenibilidad de los clústeres, con énfasis en herramientas para la competitividad, direccionamiento estratégico, gestión operativa y gobernanza colaborativa". Bajo esta premisa, se desplegó una metodología de trabajo intensiva con una duración total de 36 horas, distribuidas en 24 horas de trabajo directo (presencial y virtual asistido) y 12 horas de trabajo independiente, garantizando así la profundidad necesaria para la apropiación de los conceptos.

3.3.1. Estructura Curricular y Desarrollo de Módulos

La estructura académica del seminario se estructuró en cuatro módulos secuenciales, diseñados para llevar al participante desde la comprensión del entorno competitivo hasta la formulación de esquemas de gobernanza coherentes con las particularidades de cada IC. A continuación, se describe el alcance y desarrollo de cada eje temático:

- **Módulo 1: Herramientas para la Competitividad y Seguimiento al Plan de Acción** Este primer módulo fungió como el pilar de diagnóstico y realidad. Su propósito fue dotar a los empresarios y gestores de instrumentos técnicos para evaluar la posición competitiva de sus sectores. Se abordaron metodologías para la identificación de brechas de mercado y productividad, permitiendo a los asistentes comprender que un clúster no es solo una reunión de amigos, sino una herramienta para competir mejor.

  Durante este módulo se enfatizó en la necesidad de realizar estudios de mercado rigurosos a partir del análisis de cifras e indicadores de mercado importantes para cada sector, en este proceso se compartieron fuentes de información y manejo general de basas de datos.
- **Módulo 2: Direccionamiento Estratégico** En esta fase, el seminario se enfocó en la visión de largo plazo. Se trabajó sobre la premisa de que una iniciativa clúster sin un norte claro tiende a la dispersión. Los asistentes desarrollaron competencias para la construcción de hojas de ruta que trascienden la inmediatez operativa. Se revisaron conceptos de prospectiva sectorial, definición de propuestas de valor unificadas y la alineación de los objetivos empresariales individuales con la "visión de territorio". Este módulo fue fundamental para que los actores entendieran la importancia de pasar de la competencia por precio a la cooperación por valor agregado y diferenciación.
- **Módulo 3: Gestión del Clúster** Este módulo abordó la operatividad del día a día, respondiendo a la pregunta: ¿Cómo se gerencia un clúster? Se profundizó en el rol del *Cluster Manager* como articulador y dinamizador. Se exploraron modelos de sostenibilidad financiera, estrategias para la captación de fondos (públicos y privados) y el diseño de portafolios de servicios que la iniciativa

puede ofrecer a sus afiliados. El objetivo fue profesionalizar la labor de gestión, entregando herramientas para administrar la iniciativa con criterios de eficiencia, transparencia y rentabilidad social, evitando que la gestión recaiga exclusivamente en el voluntarismo de los empresarios.

- **Módulo 4: Gobernanza del Clúster** El ciclo de formación cerró con el tema de la gobernanza. Este módulo se centró en el desarrollo de las habilidades blandas y las políticos de la gestión colaborativa. Se estudiaron modelos de toma de decisiones, estructuras de comités directivos y mecanismos para la generación de confianza (Capital Social). Se hizo énfasis en la articulación de la "Triple Hélice" (Universidad - Empresa - Estado), enseñando a los participantes cómo gestionar los intereses diversos de estos actores para mantener la cohesión del grupo. El resultado buscado fue que los asistentes comprendieran que la gobernanza no es burocracia, sino el sistema pensado para proteger al clúster de la desintegración.

3.3.2. Resultados de Participación y Certificación

El éxito de la convocatoria y la pertinencia de la temática se vieron reflejados en la participación de los actores del ecosistema. El proceso de certificación estuvo supeditando la aprobación a una asistencia mínima del 75% del total de las sesiones programadas.

Bajo este criterio de rigor, se logró la certificación de **61 personas**. Es imperativo destacar la composición cualitativa de este grupo, el cual estuvo integrado por una mezcla estratégica de Empresarios y Funcionarios Institucionales.

Esta heterogeneidad en el aula permitió no solo la transferencia de conocimiento, sino un enriquecedor intercambio de experiencias, fomentando el *networking* y la cohesión entre actores que, en la cotidianidad, tienen pocos espacios de interacción técnica.

En síntesis, la ejecución de este tercer objetivo ha dejado una capacidad instalada significativa en el departamento del Quindío. Al finalizar las 48 horas de formación, se

evidencia el cumplimiento de los resultados de aprendizaje esperados, los cuales constituyen la base para la sostenibilidad futura de las iniciativas:

- Gestión con Criterios de Eficiencia
- Análisis Competitivo
- Comprensión del Enfoque Territorial
- Liderazgo Colectivo
- Actualización Estratégica

4. CONCLUSIONES

Durante el proceso de ejecución del presente convenio se evidenció una paradoja en las Iniciativas Clúster y Mesas Sectoriales: ya que la mayoría de los sectores priorizados muestran un dinamismo económico positivo y crecimiento en sus mercados, las Iniciativas Clúster se encuentran estancadas o inactivas. Esto pone de manifiesto que la falla no es de mercado ni de potencial productivo, sino de gobernanza. La ausencia generalizada de la figura del *Cluster Manager* (con dedicación exclusiva o parcial) ha provocado que la gestión recaiga en el voluntarismo empresarial, lo cual es insostenible. En consecuencia, los empresarios perciben el clúster como una carga administrativa y no como una herramienta de competitividad, generando la desconexión y falta de ejecución de los planes de acción reportada.

El ejercicio de formulación de nuevos planes de acción para los sectores Lácteo, Cacao y Confección demostró que los empresarios responden mejor a objetivos pragmáticos y tangibles que a planificaciones estratégicas abstractas a largo plazo. Al identificar necesidades urgentes, como la infraestructura de maquila para el Cacao, el relevo generacional para la Confección o la cadena de frío para Lácteos, se logró un

mayor compromiso inicial. Se concluye que para reactivar las iniciativas "antiguas" y consolidar las "nuevas", es imperativo diseñar la estrategia hacia la consecución de victorias tempranas (resultados rápidos de bajo esfuerzo y alto impacto) que restauren la confianza en el modelo asociativo mediante la demostración de valor inmediato.

La certificación de 61 actores (empresarios y funcionarios) a través del Seminario Taller constituye el activo intangible más valioso dejado por el convenio. Se concluye que el departamento del Quindío ha superado la etapa de sensibilización básica y ahora cuenta con una masa crítica cualificada que comparte un lenguaje técnico común sobre competitividad, estrategia y gestión. Sin embargo, este capital humano solo generará retorno si se institucionaliza; es decir, si estos actores formados pasan a ocupar roles decisorios o ejecutivos dentro de estructuras de gobernanza formalizadas, permitiendo que el conocimiento adquirido se traduzca en la ejecución técnica que hoy le falta a las iniciativas.

ANEXOS.

Por medio del siguiente enlace se podrá acceder a todo el material de trabajo desarrollado en el marco del presente convenio.

MATERIAL DE APOYO.

Con lo anterior expuesto se da cumplimiento a los objetivos propuestos en el marco del Convenio de Asociación **CONVASOCI-066-20255.**

Cesar Augusto Suarez
Director de la Escuela Para la Competitividad y la Gestión Clúster