



Institución Universitaria

**Rutas competitivas como base para  
el desarrollo de la competitividad:  
propuesta para la subregión  
Occidente del departamento de  
Antioquia a partir de sus  
potencialidades identificadas**

**Miryam Astrid Agudelo Valencia**

Instituto Tecnológico Metropolitano  
Facultad Ciencias Económicas y Administrativas  
Medellín, Colombia  
2019



# **Rutas competitivas como base para el desarrollo de la competitividad: propuesta para la subregión Occidente del departamento de Antioquia a partir de sus potencialidades identificadas**

**Miryam Astrid Agudelo Valencia**

Tesis o trabajo de investigación presentada (o) como requisito parcial para optar al título de:

**Magíster Gestión de la Innovación Tecnológica, Cooperación y Desarrollo Regional**

Directora:

MSc. Ing. Eliana María Villa Enciso  
Ph. D (c) en Ingeniería – Industria y Organizaciones

Línea de Investigación:

Gestión de la Tecnología, la Innovación y el Conocimiento

Instituto Tecnológico Metropolitano  
Facultad Ciencias Económicas y Administrativas  
Medellín, Colombia  
2019

## Resumen

La Subregión Occidente del departamento de Antioquia, cuenta con potencialidades de desarrollo económico que demuestran que es una región con gran viabilidad en términos de competitividad; la importancia de las rutas competitivas radica en el desarrollo que generan en las regiones en las cuales son propuestas y ejecutadas. El presente proyecto permite conocer sectores económicos potenciales y proponer una ruta competitiva como foco de desarrollo económico para la Subregión Occidente del departamento de Antioquia a partir de la priorización de dichos potenciales, posteriormente validarla con los actores o líderes clave de la subregión. Para esto se llevó a cabo una metodología de tipo mixto con corte correlacional basada en entrevistas, encuestas y grupos focales, así como validación por expertos. Los principales hallazgos se basan en las potencialidades de la subregión en cuanto al café y al turismo. Por último, se presenta la ruta competitiva propuesta para la subregión mencionada, a partir del sector caficulator.

**Palabras clave:** Competitividad, Desarrollo regional, Cluster, ruta competitiva, potencialidad económica, subregión occidente antioqueño.

### Abstract

The Western Subregion of the department of Antioquia has potential for economic development that shows that it is a region with great viability in terms of competitiveness; The importance of competitive routes lies in the development they generate in the regions in which they are proposed and executed. This project allows us to know potential economic sectors and propose a competitive route as a focus of economic development for the Western Subregion of the Department of Antioquia based on the prioritization of said potentials, later validating it with the key actors or leaders of the subregion. For this, a mixed type methodology with a correlation cut was carried out based on interviews, surveys and focus groups, as well as validation by experts. The main findings are based on the potential of the subregion in terms of coffee and tourism. Finally, the proposed competitive route for the aforementioned subregion, from the coffee sector, is presented.

**Keywords:** Competitiveness, regional development, cluster, competitive route, economic potential, western Antioquia sub region.

# Contenido

	Pág.
Resumen .....	4
Lista de figuras.....	7
Lista de tablas .....	8
Glosario.....	9
Introducción .....	10
1. Marco teórico .....	12
1.1. Antecedentes .....	12
1.2. Marco conceptual .....	22
2. Justificación.....	27
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	31
3.1. Estado del arte: .....	31
3.2. Descripción del problema:.....	32
4. OBJETIVOS .....	34
5. Metodología.....	35
6. Análisis de resultados.....	47
7. Conclusiones y recomendaciones.....	108
7.1. Conclusiones: .....	108
7.2. Recomendaciones:.....	109
8. Discusión:.....	110
9. Limitaciones:.....	111
A. Anexo: Resultados entrevistas realizadas .....	112
B. Anexo: Plan de acción ruta competitiva.....	113
C. Anexo: Formato encuesta realizada .....	115
D. Anexo: Foto grupo focal realizado.....	116
E. Anexo: guión entrevista realizada.....	117
Bibliografía .....	118

6 Rutas competitivas como base para el desarrollo de la competitividad: propuesta para la subregión Occidente del departamento de Antioquia a partir de sus potencialidades identificadas

---

## Lista de figuras

GRÁFICO 1. DETERMINANTE DE LA VENTAJA COMPETITIVA .....	23
GRÁFICO 2. EVOLUCIÓN DE LA POSICIÓN DE COLOMBIA - ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD AGREGADA – ICA .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
GRÁFICO 3. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO PARA ANTIOQUIA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
GRÁFICO 4. MODELO DE GESTIÓN DE LA COMISIÓN DEPARTAMENTAL DE COMPETITIVIDAD .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
GRÁFICO 5. COMISIÓN SUBREGIONAL DE COMPETITIVIDAD .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
GRÁFICO 6. RUTAS COMPETITIVAS EN COLOMBIA.....	17
GRÁFICO 7. ECUACIÓN ÉXITO EMPRESARIAL MEDIANTE RUTAS COMPETITIVAS.....	25
GRÁFICO 8. FASES DE LA INVESTIGACIÓN .....	41
GRÁFICO 9. LLEGADAS DE TURISTAS A COLOMBIA .....	48
GRÁFICO 10. TOTAL DE TURISTAS EXTRANJEROS EN COLOMBIA.....	48
GRÁFICO 11. LLEGADA DE TURISTAS COLOMBIA POR DEPARTAMENTO .....	49
GRÁFICO 12. PRODUCCIÓN DE CAFÉ ANTIOQUIA.....	52
GRÁFICO 13. DISTRIBUCIÓN DEL VALOR AGREGADO DE LA SUBREGIÓN OCCIDENTE SEGÚN SECTORES PRODUCTIVOS AÑO 2015.....	56
GRÁFICO 14. COMPOSICIÓN ESTRUCTURA EMPRESARIAL SUBREGIÓN OCCIDENTE.....	57
GRÁFICO 15. MUNICIPIO AL QUE PERTENECE .....	60
GRÁFICO 16. ACTIVIDAD ECONÓMICA DE SU ORGANIZACIÓN/ENTIDAD.....	61
GRÁFICO 17. SECTORES ECONÓMICOS MÁS FUERTES EN LA SUBREGIÓN .....	62
GRÁFICO 18. CONSIDERA QUE EL SECTOR TANTO PÚBLICO COMO PRIVADO JUEGAN UN PAPEL IMPORTANTE EN EL DESARROLLO DE LA SUBREGIÓN .....	62
GRÁFICO 19. CONSIDERA QUE EL TRABAJO CONJUNTO ENTRE ACADEMIA, EMPRESA, ESTADO Y SOCIEDAD ES IMPORTANTE PARA EL DESARROLLO DE LA SUBREGIÓN.....	63
GRÁFICO 20. SECTOR ECONÓMICO QUE CONSIDERA MÁS PERTINENTE PARA PROPONER UNA RUTA COMPETITIVA EN LA SUBREGIÓN .....	64
GRÁFICO 21. ASPECTOS QUE CONSIDERA DEBEN INCORPORARSE EN PLAN DE ACCIÓN DE LA RUTA COMPETITIVA.....	66
GRÁFICO 22. ETAPAS METODOLOGÍA RUTAS COMPETITIVAS INNPULSA.....	68
GRÁFICO 23. DIAMANTE CINCO FUERZAS SECTOR CAFÉ SUBREGIÓN OCCIDENTE ANTIOQUEÑO .....	69
GRÁFICO 24. POSICIONAMIENTO DEL TERRITORIO SECTOR ECONÓMICO CAFÉ SUBREGIÓN OCCIDENTE ANTIOQUEÑO .....	70
GRÁFICO 25. POSICIONAMIENTO DEL TERRITORIO SECTOR ECONÓMICO CAFÉ SUBREGIÓN OCCIDENTE ANTIOQUEÑO .....	71
GRÁFICO 26. MAPA DE AGENTES – CADENA DE VALOR .....	72
GRÁFICO 27. ENFOQUE RUTA COMPETITIVA CAFÉ .....	80
GRÁFICO 28. ALIADOS O ACTORES NACIONALES/DEPARTAMENTALES .....	81
GRÁFICO 29. ALIADOS O ACTORES SUBREGIONALES/LOCALES .....	82
GRÁFICO 30. GOBERNANZA RUTA COMPETITIVA .....	83

## Lista de tablas

	Pág.
TABLA 1. INICIATIVAS CLUSTER ANTIOQUIA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
TABLA 2. INICIATIVA CLUSTER DERIVADOS LÁCTEOS .....	19
TABLA 3. CLUSTER CAFÉ .....	20
TABLA 4. INICIATIVA CLUSTER CACAO .....	21
TABLA 5. FUENTES CONSULTADAS.....	37
TABLA 6. FASES DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
TABLA 7. FUENTES CONSULTADAS.....	47
TABLA 8. COMPORTAMIENTO DEL CAFÉ AÑO 2016 .....	52
TABLA 9. COMPORTAMIENTO CULTIVO CAFÉ SUBREGIONES ANTIOQUIA AÑO 2015 .....	53
TABLA 10. CULTIVO DE CAFÉ MUNICIPIOS SUBREGIÓN OCCIDENTE DE ANTIOQUIA AÑO 2013 .....	54
TABLA 11. APORTE DE LAS SUBREGIONES DE ANTIOQUIA.....	55
TABLA 12. ESTRUCTURA EMPRESARIAL SUBREGIÓN OCCIDENTE POR MUNICIPIO.....	58
TABLA 13. RUTAS COMPETITIVAS SELECCIONADAS PARA EL BENCHMARKING .....	73
TABLA 14. DESCRIPCIÓN INICIATIVA CAFÉPLUS.....	73
TABLA 15. DESCRIPCIÓN INICIATIVA CAFÉNIX- CAFÉS DE CALIDAD SUPREMA DEL TOLIMA .....	74
TABLA 16. DESCRIPCIÓN INICIATIVA KALDIA .....	75
TABLA 17. DESCRIPCIÓN CAFÉS ESPECIALES DE RISARALDA.....	76
TABLA 18. RESULTADOS BENCHMARKING.....	79
TABLA 19. ROLES COMITÉ ESTRATÉGICO .....	84
TABLA 20. ROLES COMITÉ TÉCNICO .....	85
TABLA 21. LÍNEA ESTRATÉGICA INNOVACIÓN .....	88
TABLA 22. ESTRATEGIAS Y ACCIONES LÍNEA ESTRATÉGICA PRODUCTIVIDAD .....	91
TABLA 23. ESTRATEGIAS Y ACCIONES LÍNEA ESTRATÉGICA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO .....	93
TABLA 24. ESTRATEGIAS Y ACCIONES LÍNEA DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO .....	97
TABLA 25. RESULTADOS VALIDACIÓN RUTA COMPETITIVA CON ACTORES O LÍDERES CLAVE .....	99
TABLA 26. TRATAMIENTO DE OBSERVACIONES REALIZADAS EN EL PROCESO DE VALIDACIÓN .....	103

---

## Glosario

**Competitividad:** La competitividad se entiende como la habilidad de empresas, industrias, regiones o áreas geográficas para generar, en un contexto de competencia internacional, niveles relativamente altos de ingresos y empleo de factores, sobre bases sostenibles. Esta definición se aplica a países, regiones o áreas supranacionales en el sentido que relaciona directamente la competitividad con el objetivo principal, que es mejorar los niveles de vida (ONU, 1995).

**Desarrollo regional:** Proceso holístico en el cual distintos actores de la región participan en la definición, decisión e implementación del desarrollo más conveniente para las presentes generaciones sin afectar la capacidad de inversión económica y social, ni los activos ambientales de las futuras generaciones (The Contracting Society, 2019, párr. 1).

**Cluster:** “Los Clusters son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas, que actúan en determinado campo. Agrupan a una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir” (M. E. Porter, 1999, p.32).

**Ruta competitiva:** Son procesos para mejorar la competitividad de las empresas pertenecientes a un sector económico a partir de la redefinición de la estrategia de largo plazo, mediante la construcción de capacidades locales para el pensamiento estratégico, gestión del cambio y la dinamización de las empresas que compiten en un contexto geográfico (Bustos Uribe, 2014a).

**Potencial económico:** El potencial económico de un país, región o municipio es un hecho económico posible de percibir por medio de un conjunto de variables, indicadores y manifestaciones que se relacionan con la disponibilidad y aprovechamiento de recursos naturales, humanos o tecnológico, como el desempeño económico, la capacidad de generar empleo, el crecimiento sostenible y en general, un mayor nivel de vida de sus habitantes (Romero Alvarado, 2019).

## Introducción

La propuesta de una ruta competitiva para la subregión del occidente de Antioquia, trae grandes beneficios para el territorio principalmente ayudando a que el sector empresarial cuente con un norte o foco y con estrategias y acciones claras para desarrollar, adicionalmente permite que el sector público y la academia puedan tomar decisiones estratégicas más acertadas y que contribuyan con la competitividad del territorio.

En un contexto nacional una de las estrategias más importantes para el país y las regiones en términos de desarrollo regional ha sido el programa denominado programa Rutas Competitivas liderado por Innpulsa Colombia, el cual ha permitido generar un mayor nivel de confianza entre los empresarios de determinados sectores económicos y los diferentes actores del entorno promotores de las iniciativas, y de estos hacia la política pública, gracias a lo cual se ha desarrollado un lenguaje común y un diálogo público-privado renovado, proactivo y basado en las variables estratégicas de los negocios.

El presente proyecto de grado contempla identificar los sectores económicos potenciales con los que cuenta actualmente la subregión y priorizarlos con actores o líderes clave de la misma o del departamento y con base en ello proponer una ruta competitiva enfocada en un sector económico determinado, la cual sirva de instrumento o herramienta para ayudar a mejorar la competitividad del territorio. Posteriormente se plantea validar dicha ruta propuesta con actores clave. Es así como el presente trabajo de grado se basa en una metodología de tipo mixto con corte correlacional debido a que se basa en análisis de un fenómeno específico de carácter social, siguiendo cada una de las siguientes fases:

La primera fase conlleva la descripción de las potencialidades económicas identificadas en la subregión Occidente del departamento de Antioquia, la segunda fase la priorización de las potencialidades económicas descritas (en la fase uno) con el apoyo de actores clave del departamento y la tercera fase busca proponer una ruta competitiva para la subregión de acuerdo a la priorización realizada en la fase dos, validando la pertinencia de la ruta construida con actores clave.

En dicha metodología se utilizaron diferentes instrumentos que facilitaron la priorización de las potencialidades como encuestas, entrevistas y talleres con los empresarios líderes de la subregión y de diferentes sectores económicos.

Este proyecto de grado tiene importancia para el desarrollo de la subregión occidente del departamento de Antioquia, ya que las rutas competitivas contribuyen a mejorar la competitividad tanto de los territorios y de las empresas al facilitar el acceso a mercados más atractivos, desarrollar estrategias más rentables y además impacta positivamente la calidad de vida de la población local. Adicionalmente, la subregión del occidente al no contar con una ruta competitiva definida y estructurada y al tener importantes potenciales económicos se hace necesario que se proponga una ruta que sirva de foco o norte tanto para el sector empresarial, el estado, la academia y la sociedad.

# 1. Marco teórico

El presente capítulo aporta un marco de referencia teórico y conceptual con el fin de facilitar definiciones importantes acerca de los principales términos mencionados en el presente proyecto como competitividad, desarrollo regional, *cluster*, ruta competitiva, entre otros. Adicionalmente, se identifican estudios, investigaciones, informes o documentos previos existentes acerca de rutas competitivas.

Este capítulo está compuesto de: antecedentes, marco conceptual.

## 1.1. Antecedentes

Los análisis sobre el tema de rutas competitivas han evolucionado a partir de los estudios realizados sobre conglomerados de empresas, los cuales se remontan a los postulados de Alfred Marshall (1890), quien propuso los denominados ‘distritos industriales’, definidos como las concentraciones espaciales de establecimientos especializados de acuerdo a determinados sectores económicos según el potencial de los territorios (Marshall, 1890 citado por Innpulsa Colombia, 2018).

En Colombia se realizó un estudio de investigación acerca de rutas competitivas y cluster, este estudio surgió a partir de la preocupación por parte del gobierno por el desarrollo competitivo del país en el marco de la apertura económica. Esta situación suscitó la urgencia de elaborar un análisis exhaustivo en torno a la competitividad nacional. Como resultado, el Gobierno Nacional y el sector privado, a través del Instituto para el Fomento Industrial - IFI, contrataron a la firma Monitor Group para hacer un estudio de competitividad, utilizando como referente

conceptual el modelo propuesto por Michael Porter, sobre la base del diamante de la ventaja nacional.

Este estudio fue conocido como el Estudio Monitor, Creación de la ventaja competitiva para Colombia año 1994, en el que se logró demostrar que, a pesar de que el país contaba con una gran dotación de recursos naturales y de capital humano para enfrentar el proceso de apertura económica, también existían problemas fundamentales en el ambiente competitivo colombiano que debían ser resueltos: uno de ellos es que Colombia necesitaba diversificar aún más su base exportadora, desarrollar el recurso humano avanzado, superar sus deficiencias de infraestructura y mejorar sus condiciones internas para atraer inversión extranjera directa y por otro lado, el país debía apostar por el desarrollo de una actitud más agresiva hacia el aprendizaje y la modernización institucional (Compañía Monitor, 1994).

Con el fin de afrontar dichos retos, el estudio propuso que Colombia debía tomar decisiones que le permitiesen al sector productivo competir, a través de un proceso en el que el Gobierno y el sector privado trabajaran conjuntamente para que la política oficial estuviese orientada a un mejoramiento de las fortalezas competitivas de la industria (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2019c).

Desde el punto de vista sectorial, se logró identificar el potencial de desarrollo y mejora de los siguientes sectores estratégicos (en la perspectiva de lograr un aumento en el PIB per cápita del país) para la economía colombiana: petroquímica, flores, cuero, marroquinería, textiles, jugos de fruta, industria gráfica, metalmecánica. Adicionalmente, se realizó un diagnóstico preliminar de la situación competitiva del sector turístico (Innpulsa Colombia, 2018a).

En Colombia, tal como en otras economías, existen rutas competitivas y cluster, entendidos como realidades económicas que existen en las regiones.

El trabajo conjunto entre las diferentes instituciones como Innpulsa, Cámaras de Comercio, Comisiones regionales de Competitividad, entre otros, ha conllevado a que en varios departamentos del país se implementen nuevos modelos de priorización regional en los que el sector privado y el sector público hablan un mismo idioma, lo cual les ha permitido pasar a la acción con la implementación de metodologías tales como las rutas competitivas.

Innpulsa emitió un programa denominado “Rutas Competitivas” el cual ha permitido implementar proyectos de mejora, de fortalecimiento sectorial y empresarial y de

conquista de mercados, buscando consolidar nuevas alianzas público-privadas enfocadas por ejemplo en la atracción de inversiones, planes de desarrollo regional, planes de ordenamiento territorial y/o las infraestructuras especializadas que sean necesarias (Innpulsa Colombia, 2018a).

En Colombia el programa de rutas competitivas es un tema prioritario por el gobierno nacional, lo anterior evidenciado en que el programa se integró al Plan Nacional de Desarrollo – PND 2014 – 2018. Dicho plan buscó promover el desarrollo regional sostenible, el Plan pretendió impulsar una política de desarrollo e internacionalización para la competitividad empresarial mediante la especialización productiva de las regiones. El PND señaló que se impulsarían los sectores estratégicos identificados en cada región mediante el apoyo en la implementación de las hojas de ruta formuladas en el marco del Programa Rutas Competitivas, la definición estratégica de nuevas rutas y transferencia de la metodología a otras regiones.

De acuerdo a lo anterior, el programa de Rutas Competitivas se constituyó en política pública para el desarrollo empresarial con el fin de apoyar en las regiones o departamentos de Colombia el desarrollo de sus vocaciones productivas con potencial de crecimiento empresarial.

En Colombia el programa denominado Rutas Competitivas y el cual se mencionó anteriormente nació en el año 2012 y tiene presencia en 22 departamentos, donde en los últimos tres años Innpulsa Colombia y las Cámaras de Comercio adelantaron la formulación y ejecución de 57 rutas competitivas (Innpulsa Colombia, 2018a).

Es así como se evidencia a nivel nacional y departamental el trabajo conjunto adelantado en busca del fortalecimiento de las Rutas Competitivas como estrategia para la especialización productiva de los departamentos a través de la identificación de segmentos de negocios atractivos y rentables (Rodríguez Jaramillo, 2015b).

### **Experiencia en el tema por parte del investigador:**

En cuanto a la experiencia previa de los investigadores respecto al tema del presente proyecto de grado, el estudiante cuenta con experiencia en el tema de rutas competitivas debido a su desempeño en la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, donde ha liderado por tres años el proyecto “Medellín Ciudad *Cluster*”, el cual busca fortalecer dicha estrategia de fortalecimiento regional en la ciudad y departamento.

Lo anterior, teniendo en cuenta que la Cámara de Comercio de Medellín ha liderado por años y desde su creación la Estrategia *Cluster* la cual se encuentra integrada *cluster*, iniciativas *cluster* y rutas competitivas.

### **Contexto de competitividad en Colombia:**

En Colombia, en el año 2006 se creó el Sistema Administrativo Nacional de Competitividad – SNC, se definió que el Sistema estaría dirigido por la Presidencia de la República, y apoyado por la Comisión Nacional de Competitividad - CNC (Colombia Competitiva, 2018, párr.4).

En el año 2008, se definió que la Secretaría Técnica de la Comisión, sería una instancia mixta conformada por el Departamento Nacional de Planeación, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el Consejo Privado de Competitividad. Además, definió que este Ministerio, con el apoyo de Confecámaras, ejercería la coordinación de las Comisiones Regionales de Competitividad (Colombia Competitiva, 2018, párr.5). Posteriormente, en el año 2012, se redefinió y reorganizó el SNC, definiendo que se denominará Sistema Administrativo Nacional de Competitividad e Innovación (SNCTel) cuya finalidad es poner en marcha políticas concertadas en materia de competitividad, productividad e innovación. Los órganos que hacen parte del SNCTel son los siguientes:

- Comisión Nacional de Competitividad e Innovación.
- Comisiones Regionales de Competitividad.
- Instancia de coordinación nacional de las Comisiones Regionales de Competitividad.

Actualmente el SNCTel cuenta con 32 Comisiones Regionales de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación en el país, las cuales buscan en los diferentes departamentos la implementación de diferentes políticas de desarrollo productivo, competitividad y productividad, logrando articular las diferentes estrategias y acciones y de esta manera sumar esfuerzos conjuntos entre las diferentes entidades de carácter tanto público como privado (Colombia Competitiva, 2018<sup>a</sup>, párr. 1).

### **Contexto competitividad y rutas competitivas en el departamento de Antioquia:**

Antioquia por su lado, se encuentra comprometida con dicho sistema nacional, aunando esfuerzos desde sus diferentes instancias con el fin de continuar un arduo trabajo en busca del mejoramiento de la competitividad del departamento y de las subregiones que lo componen:

El departamento cuenta adicionalmente, con la Comisión Tripartita la cual fue creada en el año 2004 y se basa en un acuerdo de voluntades entre la Gobernación de Antioquia, el Área Metropolitana del Valle de Aburrá y la Alcaldía de Medellín. Este trabajo busca armonizar esfuerzos en la planeación, el ordenamiento y gestión

territorial y la competitividad regional (Área Metropolitana del Valle de Aburrá, 2019<sup>a</sup>, párr. 1).

La Comisión Tripartita busca fortalecer la región en términos de competitividad regional e internacionalización, planificación regional y ordenamiento del territorio, desarrollo de capacidades institucionales, gestión de la información y del conocimiento, recursos naturales y seguridad, convivencia y paz (Área Metropolitana del Valle de Aburrá, 2019b, párr. 5).

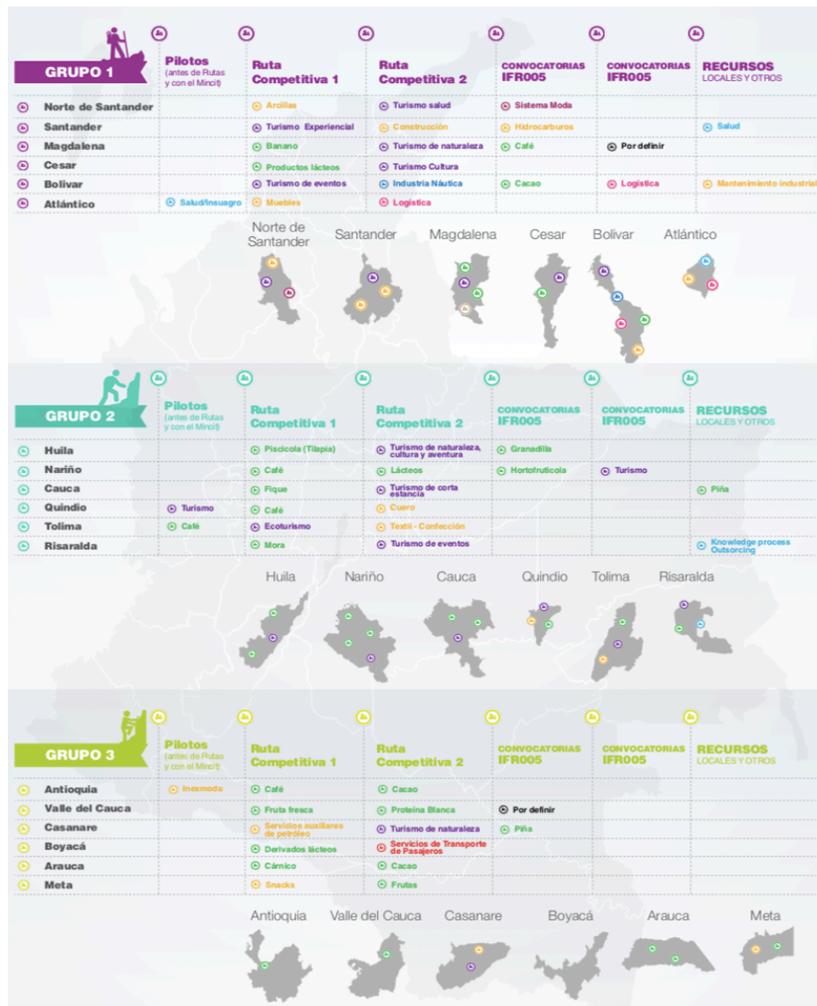
La interdependencia entre las tres instituciones mencionadas anteriormente, da como resultado una mejor calidad de vida en la población y dar lugar a mayores componentes de sostenibilidad y competitividad territorial. Además, busca potencializar las capacidades y oportunidades de las diferentes regiones y de sus localidades lo que requiere hacer esfuerzos adicionales que contrarresten la dispersión de acciones y el manejo de recursos (Área Metropolitana del Valle de Aburrá, 2019b, párr. 2).

En términos de estudios e investigaciones y en un contexto subregional, existe entre otros, un estudio de comportamiento económico y de desarrollo local denominado “Análisis de competitividad y desarrollo económico de la subregión del Occidente” realizado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, el cual analizó esta subregión a partir de cuatro secciones. En la primera sección se dan a conocer los avances que se han logrado en temas de cooperación público-privada, avances del proceso de integración de sus territorios y un listado de los grandes proyectos que se vienen promoviendo, desde el orden nacional y regional, para el mejoramiento de la plataforma competitiva. En la segunda sección presenta un diagnóstico socio-económico y competitivo de la subregión, en la tercera sección, se identifican las vocaciones económicas y productivas que deben guiar las principales acciones para promover la competitividad de la subregión. Así mismo, se identifican los proyectos que aprovechan las vocaciones subregionales y hacen posible el desarrollo de los ejes estratégicos del Plan Regional de Competitividad y por último, se desarrolla un ejercicio de articulación entre ejes y proyectos estratégicos, teniendo como referente la infraestructura vial del departamento y las interrelaciones que se pueden generar entre las subregiones de Antioquia (Hoyos, Arévalo Pérez, & Escobar Vargas, 2011, p. 3).

### **Rutas competitivas en Colombia:**

En Colombia existen más de 57 rutas competitivas en 22 departamentos a las cuales pertenecen más de 560 empresas de diferentes sectores. Estas son:

Gráfico 1. Rutas competitivas en Colombia



Fuente: (Innpulsa, 2012, p. 1)

Las rutas competitivas en Colombia, han tenido su inicio con la firma del proyecto denominado “Apoyo a Comisiones Regionales de Competitividad en Colombia” en enero de 2010 en Washington.

Su ejecución se hizo a través de un proyecto piloto en Quindío, Tolima y Atlántico, departamentos que fueron seleccionados por el Banco Interamericano de Desarrollo - BID y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para hacer, en una primera instancia, la revisión de sus planes regionales de competitividad e identificar las posibles intervenciones piloto a nivel de Cluster en cada departamento.

El proyecto se ejecutó con la asesoría de la firma consultora internacional Competitiveness que procedió a realizar la evaluación del andamiaje institucional local, la revisión de los planes regionales de competitividad y la formulación de una propuesta para mejorar el seguimiento y la medición del impacto del Plan a través de un sistema informático. Una segunda parte comprendió la identificación de

posibles Cluster pilotos a intervenir que se hizo a través de un mapeo o screening mediante la identificación de empresas en la región, definición de negocios, selección de Cluster potenciales a intervenir mediante iniciativas de refuerzo a la competitividad y análisis estratégicos. Los informes finales quedaron consignados en documentos presentados a las respectivas Comisiones Regionales de Competitividad con sus recomendaciones.

Se seleccionaron los Cluster sobre los que se hicieron, en 2011, tres iniciativas de refuerzo a la competitividad: Iniciativa Café Fénix en Tolima (negocios de café diferenciado), Iniciativa Salud Competitiva en Atlántico e Iniciativa Tumbaga en Quindío (turismo experiencial).

Posteriormente, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo decidió replicar esta valiosa experiencia en todo el país a través de INNpalsa Colombia, para lo cual cambió el nombre de iniciativas de refuerzo a la competitividad por el Programa de Rutas Competitivas que se desarrolló en 18 departamentos con la formulación de más de medio centenar de Rutas que se pueden consultar en la plataforma de la Red Cluster Colombia (Rodríguez Jaramillo, 2015a).

Es por esto que Desde el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo e Innpalsa Colombia dieron inicio al programa Rutas Competitivas, iniciativa diseñada para que las empresas a partir de la redefinición de su estrategia, identifiquen segmentos de negocios más atractivos y sofisticados en los cuales competir. El Programa desarrolló Iniciativas de Intervención de Cluster bajo una metodología que ha sido probada a nivel internacional basada en el desarrollo de hojas de ruta (Rodríguez Jaramillo, 2015a).

El Ministerio e Innpalsa por medio del programa Rutas Competitivas y las Convocatorias de Fortalecimiento a las Comisiones Regionales de Competitividad, han logrado los siguientes resultados:

- Han impactado positivamente a 22 departamentos al desarrollar, implementar y transferir una metodología que construye capacidades regionales para el fortalecimiento de Cluster.
- Han apoyado la definición de 51 rutas o iniciativas de refuerzo a la competitividad de Cluster en 22 departamentos.
- Han participado más de 500 empresas y se han transferido capacidades a más de 50 profesionales de las regiones en estrategia y desarrollo competitivo de Cluster (Mincomercio, 2019, párr. 2).

Adicionalmente, desde el año 2015 se viene apoyando la implementación de estrategias Cluster, así:

- Se han asignado \$11.008 millones, para la implementación y fortalecimiento de Iniciativas Cluster. Estos proyectos buscan incorporar conocimiento para fortalecimiento de los cluster, lograr mayor sofisticación y/o valor agregado en los productos y/o servicios de las empresas participantes.
- Se está apoyado la ejecución de 22 proyectos para implementación de estrategias de 24 iniciativas Cluster.
- En los proyectos apoyados participan como beneficiarias 204 empresas de las 24 iniciativas Cluster y cerca de 28 instituciones de desarrollo empresarial (Mincomercio, 2019, párr. 3).

“De esta manera se han asignado, desde 2012 hasta la fecha un total de \$27.438 millones para apoyar estas iniciativas regionales” (Mincomercio, 2019, párr. 4).

Así mismo, el Ministerio de Comercio Industria y Turismo e Innpulsa Colombia en aras de potencializar las iniciativas Cluster del país realizó un convenio de Cooperación con el Consejo Privado de Competitividad para crear la Red Cluster Colombia. En abril de 2016 en el marco del Convenio se pone en marcha un Sistema de Seguimiento, Medición y Evaluación - SSME que permite evidenciar el grado de madurez de las iniciativas Cluster en Colombia, y definir un mecanismo de clasificación de las mismas usando indicadores. Inicialmente el Sistema se implementó en Iniciativas Cluster de 5 departamentos piloto (Antioquia, Atlántico, Bogotá, Huila y Nariño) y en el mes de agosto se inició su escalamiento a las más de 80 Iniciativas Cluster registradas en la Red Cluster Colombia.

### **Rutas competitivas en el departamento de Antioquia:**

En un contexto regional, en la actualidad el departamento de Antioquia cuenta con tres rutas competitivas las cuales en el año 2017 pasaron de ser rutas como tal a ser Cluster o iniciativa Cluster debido a su grado de madurez en el que se encontraban. Estas tres rutas fueron definidas desde la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Lo anterior se detalla en la siguiente información:

Tabla 1. Iniciativa cluster derivados lácteos

SUBREGIÓN	Norte
OBJETIVO	Incrementar la competitividad del sector lácteo en Antioquia a través de la generación de la identificación de opciones estratégicas de mercado y la construcción de una visión de futuro.

PRODUCCIÓN	Producción aproximada de 3.5 millones de litros diarios en el departamento.
BENEFICIARIOS	80.000 familias beneficiadas con la producción lechera en el norte de Antioquia.
CONCENTRACIÓN	Concentra el 18% de la producción industrial de lácteos y es el departamento líder en exportaciones del sector.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2019g, párr. 1).

Tabla 2. Cluster café

SUBREGIÓN	Suroeste
OBJETIVO	Incrementar la competitividad del sector cafetero en Antioquia a través de la generación de valor en los segmentos de café verde y café tostado.
PRODUCCIÓN	Cerca de 1,5 millones de sacos de café.
BENEFICIARIOS	93 mil familias.
CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En Colombia el consumo de café se estima que crezca entre el 2011 y 2017 un 30 %.</li> <li>• En el mundo, el consumo de café crece tres veces más en valor que en volumen (7 % vs 2 %)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2019b, párr. 1).

Tabla 3. Iniciativa Cluster cacao

SUBREGIÓN	Bajo Cauca, Urabá, Magdalena medio y Nordeste.
OBJETIVO	Incrementar la competitividad del sector cacao cultor en Antioquia a través de la generación de valor en los segmentos de cacao en grano y cacao transformado.
PARTICIPACIÓN	41 asociaciones de productores
BENEFICIARIOS	21.740 empleos directos generados en la región

Fuente: Elaboración propia a partir de (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2019e, párr. 1, 2 y 3).

Entre otros ejercicios de planeación regional para Antioquia, se tienen los diferentes estudios subregionales realizados por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, estos estudios se realizaron para las subregiones de Bajo Cauca, Oriente, Suroeste, Urabá, Nordeste, Occidente, Valle de Aburrá y el departamento de Antioquia como tal.

En términos generales, este tipo de ejercicios de planeación en el departamento y las subregiones trae grandes ventajas para el desarrollo y el fortalecimiento de la competitividad de la región, sin embargo, es importante que para que estas estrategias realmente se materialicen se cuente con el trabajo conjunto por parte de la institucionalidad teniendo en cuenta la universidad, la empresa, el estado e integrando constantemente a la sociedad.

Con el fin de realizar un contexto acerca de la evolución de las rutas competitivas y su camino a seguir, referente a la ruta competitiva del café en la subregión del Suroeste Antioqueño, ésta comenzó como una ruta competitiva pero más adelante se convirtió en *Cluster*, el cual actualmente se denomina *Cluster* Café de Antioquia, donde el objetivo es incrementar la competitividad del sector cafetero en el departamento a través de la generación de valor en los segmentos de café verde y café tostado. En este sentido, los productores (empresas invitadas a participar) son aquellas que tienen una clara orientación hacia mercados especializados y entidades de soporte del negocio que implementan acciones con el fin de apoyar la gestión en dichos mercados (González, 2015, párr. 2).

Por otro lado existe la ruta competitiva del Cacao, en la cual se trabaja en la estructuración futura del *Cluster* de cacao, esta ruta se encuentra en las subregiones del Bajo Cauca, Urabá, Magdalena Medio y Nordeste, por la importancia que representa esta segunda ruta para la economía de la región y el departamento, la Cámara de Comercio de Urabá, de manera mancomunada con la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y la Cámara de Magdalena Medio y Nordeste desarrolla este proyecto con una cobertura del 92 % del área cacaotera del departamento (Ramírez Vásquez, 2014, p. 20).

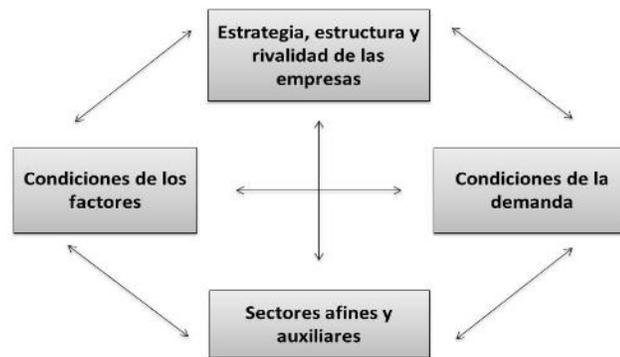
También existe la ruta competitiva de derivados lácteos, la cual se creó luego de un proceso de validación con los diferentes actores y de esta manera se priorizó la estructuración de dicha ruta teniendo en cuenta que el sector lácteo es uno de las actividades económicas con mayor potencial en el Departamento. Esta ruta competitiva existe en la subregión norte (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2015<sup>a</sup>, párr. 1).

## 1.2. Marco conceptual

La competitividad se entiende como la habilidad de empresas, industrias, regiones o áreas geográficas para generar, en un contexto de competencia internacional, niveles relativamente altos de ingresos y empleo de factores, sobre bases sostenibles. Esta definición se aplica a países, regiones o áreas supranacionales en el sentido que relaciona directamente la competitividad con el objetivo principal, que es mejorar los niveles de vida (ONU, 1995).

Por otro lado, en el ámbito mundial, Porter (2008) define competitividad como la capacidad de competir o ser mejor en el mercado, refiriéndose tanto a países como a regiones, sectores y empresas. Porter también explica en su teoría los determinantes de la ventaja competitiva nacional, los cuales sirven como base para el presente proyecto de investigación. Estos se ven representados en la siguiente gráfica:

Gráfico 2. Determinante de la ventaja competitiva



Fuente: (Porter, 2008)

Estos determinantes crean el ambiente nacional en el que las empresas nacen y aprenden a competir, donde cada uno de los componentes del rombo y también el rombo como sistema afecta a los ingredientes esenciales para lograr el éxito competitivo internacional: la disponibilidad de los recursos y destrezas necesarios para tener ventaja competitiva en un sector (Porter, 2008).

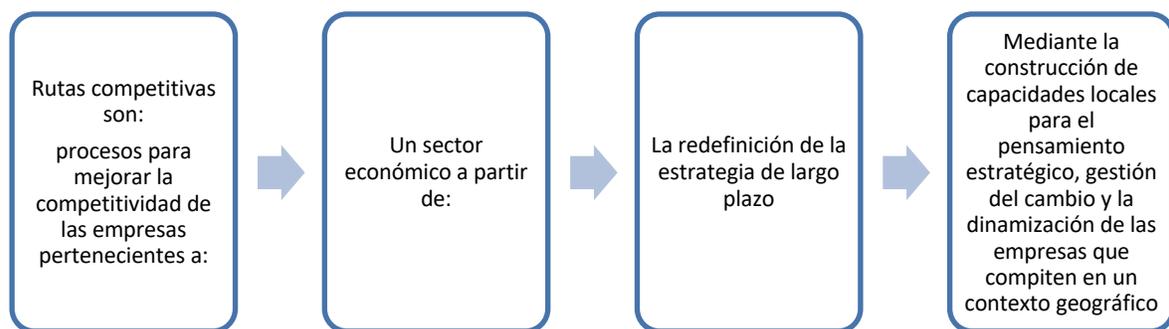
Adicionalmente es importante tener en cuenta que la competitividad es medida a través de indicadores que evalúan diferentes aspectos de la vida de un país. Este tipo de medidas son utilizadas para diferentes fines. Por una parte, son referencia para la toma de decisiones sobre inversión (establecer una empresa, expansiones empresariales, cambio de sede, etc.) porque ofrecen un diagnóstico sobre muchos elementos que son vitales para la operación de las empresas (nivel educativo de la población, condiciones de salud, infraestructura disponible, etc.), por lo que un país o región más competitiva, se traduce en una mejor opción para la inversión y, por lo tanto, para la generación de empleo. Al medir la competitividad de un país, región u organización mediante indicadores y al ser comparados por país o región, permiten conocer sus capacidades y áreas que se tienen que fortalecer. Por otro lado, la evaluación de competitividad habitualmente es utilizada para establecer las áreas en las que los diferentes niveles de gobierno pueden dirigir sus esfuerzos, pues proporcionan información sobre múltiples elementos, los cuales guardan una relación con la competitividad de un país o región (Gobierno de México, 2019).

Algunos de los principales indicadores de competitividad son Índice de competitividad Global, Índice de Competitividad Agregado – ICA, Índice Departamental de Competitividad, entre otros.

## Rutas competitivas:

Por lo anterior, se hace relevante explicar el concepto de ruta competitiva, las cuales son procesos para mejorar la competitividad de las empresas pertenecientes a un sector económico a partir de la redefinición de la estrategia de largo plazo, mediante la construcción de capacidades locales para el pensamiento estratégico, gestión del cambio y la dinamización de las empresas que compiten en un contexto geográfico (Bustos Uribe, 2014a).

A continuación se detalla gráficamente este concepto:



Fuente: Elaboración propia

Con las rutas competitivas se busca mejorar la competitividad de las empresas pertenecientes a un cluster a partir de la redefinición de la estrategia de largo plazo, construir capacidades locales para el pensamiento estratégico, gestión del cambio y la dinamización de clusters e incidir en la mentalidad de actores locales para el pensamiento estratégico y la innovación como vehículo de la competitividad, donde los territorios al contar con rutas competitivas definidas pueden fortalecer las competencias para ofrecer mejores servicios a empresarios, transferencia metodológica a equipos locales, acompañamiento por parte de expertos en dinamización de clusters, mecanismos para inculcar en los empresarios una visión estratégica, global e innovadora para ser competitivos, empoderamiento a actores locales, estrategias y acciones para establecer un diálogo entre los actores público y privado, entre otros (Innpulsa Colombia, 2019b).

Adicionalmente, las rutas competitivas tienen como objetivo fundamental promover el cambio con el fin de lograr el refuerzo de la competitividad de las empresas de un sector económico y obtener una mayor rentabilidad a largo plazo (Innpulsa Colombia, 2018a).

## Relación entre el concepto de ruta competitiva y competitividad:

De acuerdo a lo anterior, es importante resaltar la estrecha relación que existe entre competitividad y ruta competitiva, es decir que una ruta competitiva se convierte en una

estrategia primordial para que tanto las organizaciones y a su vez los sectores económicos y por ende las regiones geográficas se fortalezcan cada vez más. Las rutas competitivas buscan el mejoramiento de la competitividad regional a partir de la definición de la vocación económica con la que ésta cuenta.

En consecuencia, el refuerzo de la competitividad de las empresas tiene que ver con la adopción de la estrategia adecuada en el entorno favorable, lo que debe dar como resultado el éxito empresarial (Naocluster, 2015).

Gráfico 3. Ecuación éxito empresarial mediante rutas competitivas



**Fuente:** (Naocluster, 2015).

Es importante entender el concepto de una ruta competitiva, el cual es diferente a lo que es un cluster, es decir, la ruta competitiva es el primer paso para que exista un cluster en el futuro, es decir, la ruta competitiva al madurar se convierte en un cluster como tal.

Esta madurez se encuentra medida en términos de que la ruta competitiva sea capaz de ejecutar y llevar a cabo su plan de acción trazado dando cumplimiento a cada una de las estrategias inicialmente planteadas, de acuerdo a las realidades empresariales de determinado sector, facilitando de esta manera el mejoramiento de la competitividad de las empresas y del sector económico.

A continuación, se muestra gráficamente lo descrito:

Gráfico 4. Grado de madurez de una ruta competitiva a cluster



Fuente: Elaboración propia

### Objetivos de las rutas competitivas:

- Mejorar la competitividad de las empresas pertenecientes a un Cluster a partir de la redefinición de la estrategia de largo plazo.
- Construir capacidades locales para el pensamiento estratégico, gestión del cambio, y la dinamización de Clusters.
- Incidir en la mentalidad de actores locales para el pensamiento estratégico y la innovación como vehículo de la competitividad (Rodríguez Jaramillo, 2015, párr. 1).

### Elementos clave de éxito para una ruta competitiva:

Adicionalmente, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia define los elementos clave de éxito para una ruta competitiva, éstos son:

<b>1. Proyectos concretos</b>
• A través del proceso se identifican proyectos y acciones con impacto en la cuenta de resultados de las empresas
• Se identifican los actores clave para formularlos y ponerlos en marcha
<b>2. Liderazgo empresarial</b>
• Participación activa en todas las actividades: entrevistas, empresarios y entidades en las presentaciones, empresarios en los grupos de trabajo.
• Asunción de roles y responsabilidades frente a las acciones de empresarios y entidades de entorno regionales
• Transparencia y voluntad de colaboración entre los empresarios y las entidades de entorno frente el trabajo a implementar.
<b>3. Sostenibilidad y gobernanza de la iniciativa</b>
• Tener horizontes de largo plazo (década) para la implementación de acciones estructurales
• Estructurar un liderazgo empresarial e institucional compartido para una mejor implementación de los proyectos.

### Aporte del capítulo:

El principal aporte de este capítulo radica en que se da un contexto claro del tema tratado en el presente trabajo de grado referente a una ruta competitiva.

Lo anterior, teniendo en cuenta conceptos como competitividad, rutas competitivas, relación entre el concepto de ruta competitiva y competitividad, grado de madurez de una ruta competitiva a cluster. Adicionalmente, objetivos y elementos clave de éxito de una ruta competitiva.

Este capítulo buscó clarificar de manera previa el tema del trabajo de grado, ordenar información con el fin de que ésta sirva para generar un conocimiento que permita enfocar el objetivo del presente trabajo, mediante la previa selección de los principales conceptos centrales de la temática a tratar.

## 2. Justificación

Es importante que los territorios teniendo en cuenta sus vocaciones económicas cuenten con rutas competitivas, las cuales tienen como objetivo mejorar la realidad económica de las regiones mediante planes de acción y hojas de ruta claramente definidas de acuerdo a las realidades y contextos de los diferentes sectores económicos, lo anterior teniendo en cuenta lo mencionado por Innpulsa en cuanto a que las rutas competitivas ayudan a mejorar la competitividad de las empresas pertenecientes a un sector económico a partir de la redefinición de la estrategia de largo plazo, ayudan a construir capacidades locales para el pensamiento estratégico, gestión del cambio y la dinamización de clusters e incidir en la mentalidad de actores locales para el pensamiento estratégico y la innovación como vehículo de la competitividad.

### **Rutas competitivas en el mundo:**

Actualmente los gobiernos del mundo están generando iniciativas para el refuerzo de la competitividad y de fomento al desarrollo industrial a través de Iniciativas Cluster; un ejemplo de las mismas es el programa Rutas Competitivas de Innpulsa, el cual a través de las Cámaras de Comercio y las Comisiones Regionales de Competitividad del país, busca mejorar la competitividad de las empresas pertenecientes a un Cluster a partir de la redefinición de la estrategia de largo plazo, mediante la construcción de capacidades locales para el pensamiento estratégico, gestión del cambio y la dinamización de las empresas que compiten en un contexto geográfico (Bustos Uribe, 2014b, p. 1).

En el ámbito mundial se cuenta por ejemplo con el Programa de Apoyo a las Agrupaciones Empresariales Innovadoras denominado “ipyme” liderado por el Gobierno de España, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, el cual busca apoyar a la creación y fortalecimiento de «clusters», o agrupaciones empresariales, formando parte de la estrategia europea de promoción de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas y de la innovación. Según dicha estrategia, el apoyo a la creación y fortalecimiento de los «cluster» constituye un medio para paliar las consecuencias que ciertas deficiencias de mercado, relacionadas con problemas de tamaño y coordinación, tienen sobre las posibilidades de las empresas de relacionarse entre sí, establecer flujos de conocimiento y alcanzar la masa crítica suficiente para desarrollar proyectos de innovación que mejoren su competitividad.

El programa se puso en marcha en 2007, donde el número de agrupaciones empresariales inscritas actualmente asciende a 167 y en ellas participan 4.093 empresas y más de 800 organismos de investigación, formación, entre otros (Gobierno de España, 2019).

### **Caso rutas competitivas en Colombia:**

Específicamente en Colombia al contar con grandes potenciales económicos, se hace relevante que existan hojas de ruta o focos que permita que las diferentes economías cuenten con el norte necesario para desarrollarse y fortalecerse:

En Colombia se han venido proponiendo e implementando las rutas competitivas desde el año 2012 desde el gobierno nacional, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, mediante Innpulsa, donde lo que han buscado es mejorar la competitividad de las empresas pertenecientes a un Cluster a partir de la redefinición de la estrategia de largo plazo, construir capacidades locales para el pensamiento estratégico, gestión del cambio, y la dinamización de Cluster e incidir en la mentalidad de actores locales para el pensamiento estratégico y la innovación como vehículo de la competitividad (Innpulsa, 2012, p. 2).

El programa Rutas Competitivas de Innpulsa ha conllevado al desarrollo que actualmente se conoce de los Cluster en el país, ayudando a construir capacidades locales y regionales, contando con un trabajo conjunto entre el estado, las empresas y la academia. En un contexto regional y local, Antioquia cuenta con diferentes rutas competitivas en algunas subregiones, sin embargo, en el occidente antioqueño no se tiene una ruta competitiva específica para la misma de acuerdo aún contexto y realidad de la subregión.

### **Beneficios de las rutas competitivas:**

Las rutas competitivas traen grandes beneficios a las regiones como el fortalecimiento de competencias de los empresarios, transferencia metodológica de conocimientos, dinamización de sectores económicos de acuerdo a las vocaciones de los territorios,

fortalecimiento de una visión estratégica, global e integradora en las empresas y empresarios, empoderamiento a actores locales, establecimiento y fortalecimiento de relaciones público privadas, entre otros (Innpulsa, 2012).

Como complemento a lo anteriormente mencionado, una ruta competitiva permite a las entidades de gobierno, tanto locales como nacionales y a los gremios, asociaciones, instituciones de educación tecnológica, universidades y centros de investigación, dos aspectos esenciales:

<b>Beneficios:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudar a los empresarios a tomar las decisiones estratégicas para innovar y ser más competitivos.</li> <li>• Disponer de información actualizada y depurada de las necesidades actuales y futuras de las empresas que se localizan en sus regiones y zonas de influencia con el fin de adecuar políticas horizontales y diseñar instrumentos de apoyo (Innpulsa, 2012).</li> </ul>
<b>Para las empresas:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar ostensiblemente el diálogo con el gobierno para lograr mayor efectividad en la aplicación de las acciones público-privadas.</li> <li>• Mantener actualizado un análisis estratégico sobre la evolución del sector productivo y de los negocios en que se participa.</li> <li>• Mejorar el entorno del sector para generar nuevas oportunidades:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apropiar la innovación en las empresas.</li> <li>- Desarrollar los productos de futuro.</li> <li>- Abrir nuevas alternativas de negocios.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Para las instituciones:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular políticas y adecuar o crear programas y acciones alineadas con las necesidades estratégicas de futuro de las empresas:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimizar la oferta y uso de recursos públicos.</li> <li>- Articular a las oficinas de gobierno, de diferentes áreas, con la implantación y ejecución de acciones.</li> <li>- Coordinar los esfuerzos de diferentes organismos públicos con el sector privado y la academia para aumentar la efectividad de las acciones.</li> </ul> </li> <li>• Mejorar las capacidades de las instituciones para el apoyo a las empresas del Cluster.</li> </ul>

La importancia de las rutas competitivas radica en que estas ayudan a mejorar la competitividad de las empresas al facilitar el acceso a mercados más atractivos, desarrollar estrategias más rentables y además impacta en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos de una región en términos de más y mejores empleos e infraestructuras y por ende de esta manera impacta positivamente la competitividad de un territorio. A diferencia de los planes de desarrollo tanto de carácter nacional como regional, las rutas competitivas son las que ayudan a materializar las estrategias en acciones, es decir las estrategias que se plantean desde los gobiernos en los planes de desarrollo. Adicionalmente, la importancia de los modelos de asociatividad como por ejemplo las rutas competitivas está en que son una estrategia para afrontar los principales problemas que enfrentan las pymes, tales como el acceso a recursos financieros, la

penetración en mercados locales e internacionales y la innovación y producción de nuevos productos.

Una ruta competitiva incrementa la comunicación y el diálogo entre las instituciones (públicas y privadas) y las empresas. Su proceso permite que los agentes del territorio tengan un entendimiento común de los desafíos que deben enfrentar y las opciones más interesantes, de forma que lleguen a un consenso sobre las áreas de mejora y las líneas de acción que se llevarán a cabo, es decir, mediante una ruta Competitiva se define una guía que permite a los agentes del sector económico competir en negocios más atractivos, rentables y sostenibles a futuro (Innpulsa Colombia, 2018b).

Por lo anterior, se hace importante formular una ruta competitiva de acuerdo a potenciales económicos previamente identificados y a estructurar un plan de acción que permita tener unas bases sólidas para soportarla.

La subregión del occidente antioqueño cuenta con diversos potenciales económicos que no tienen un norte claro o un foco que guíe el desarrollo de la misma, bajo unos parámetros claros y definidos. Es por ésto que se hace necesario en primera instancia identificar dichos potenciales económicos en la subregión con el fin de priorizarlos y de acuerdo a ésto proponer una ruta competitiva que sea la hoja de ruta que conlleve al fortalecimiento y al crecimiento económico de la misma.

Por otro lado, se tiene un estudio de análisis de competitividad del occidente antioqueño, el cual se toma en esta investigación como referente teórico al ser de utilidad ya que en este estudio se realiza un diagnóstico económico y competitivo de la subregión, información que servirá para el análisis y la priorización de los sectores económicos más relevantes, lo cual se contempla en el presente proyecto de investigación en cuanto a la propuesta de una ruta competitiva para la subregión del occidente.

Lo que busca este proyecto de investigación es contribuir al mejoramiento de la competitividad de la subregión mediante la propuesta de una ruta competitiva basada en sus vocaciones económicas, donde se busca impactar a los agentes que toman decisiones en la misma, debido a que este proyecto de grado da como insumo un plan de acción que mediante su aplicación en el territorio les va a permitir mejorar la competitividad en la subregión.

La población beneficiada con este proyecto de grado son las empresas, organizaciones, la academia y la sociedad como tal que hacen parte de la subregión del Occidente de Antioquia, al ejecutarse el plan de acción en la ruta competitiva propuesta en el presente trabajo de grado.

En el aspecto social este proyecto está enfocado en beneficiar principalmente la economía del departamento y a la comunidad, a través del fortalecimiento del aparato productivo y las cadenas de valor asociadas al objeto económico de la subregión, además las comunidades locales y el sector productivo podrán verse beneficiados a causa del trabajo

conjunto entre universidad, empresa, estado y sociedad, donde los actores que se beneficiarán con este proyecto son principalmente el sector empresarial, la población local, el gobierno, entre otros.

## **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **3.1. Estado del arte:**

En Colombia se realizó un estudio de investigación acerca de rutas competitivas y cluster, este estudio surgió apartir de la preocupación por parte del gobierno por el desarrollo competitivo del país en el marco de la apertura económica. Esta situación suscitó la urgencia de elaborar un análisis exhaustivo en torno a la competitividad nacional. Como resultado, el Gobierno Nacional y el sector privado, a través del Instituto para el Fomento Industrial - IFI, contrataron a la firma Monitor Group para hacer un estudio de competitividad, utilizando como referente conceptual el modelo propuesto por Michael Porter, sobre la base del diamante de la ventaja nacional.

Este estudio fue conocido como el Estudio Monitor, Creación de la ventaja competitiva para Colombia año 1994, en el que se logró demostrar que, a pesar de que el país contaba con una gran dotación de recursos naturales y de capital humano para enfrentar el proceso de apertura económica, también existían problemas fundamentales en el ambiente competitivo colombiano que debían ser resueltos: uno de ellos es que Colombia necesitaba diversificar aún más su base exportadora, desarrollar el recurso humano avanzado,

superar sus deficiencias de infraestructura y mejorar sus condiciones internas para atraer inversión extranjera directa y por otro lado, el país debía apostar por el desarrollo de una actitud más agresiva hacia el aprendizaje y la modernización institucional (Compañía Monitor, 1994).

Con el fin de afrontar dichos retos, el estudio propuso que Colombia debía tomar decisiones que le permitiesen al sector productivo competir, a través de un proceso en el que el Gobierno y el sector privado trabajaran conjuntamente para que la política oficial estuviese orientada a un mejoramiento de las fortalezas competitivas de la industria (Innpulsa Colombia, 2018a).

Desde el punto de vista sectorial, se logró identificar el potencial de desarrollo y mejora de los siguientes sectores estratégicos (en la perspectiva de lograr un aumento en el PIB per cápita del país) para la economía colombiana: petroquímica, flores, cuero, marroquinería, textiles, jugos de fruta, industria gráfica, metalmecánica. Adicionalmente, se realizó un diagnóstico preliminar de la situación competitiva del sector turístico (Innpulsa Colombia, 2018a).

## **3.2. Descripción del problema:**

La subregión occidente de Antioquia es la única del departamento que no cuenta con una ruta competitiva definida y estructurada conllevando a que no tenga una hoja de ruta que facilite el mejoramiento de la competitividad de la misma mediante estrategias y acciones acordes con la realidad económica del territorio.

No contar con una ruta competitiva conlleva a que a un territorio se le dificulte fortalecerse, además a que no exista una comunicación clara y efectiva con las diferentes instituciones públicas y privadas, al no contar con una articulación. Lo anterior, conllevando a que no se creen o propongan estrategias y acciones público-privadas en beneficio de la subregión.

Por otro lado, si el occidente de Antioquia no cuenta con una ruta competitiva clara, se vuelve complejo mejorar el entorno del sector para generar nuevas oportunidades para las empresas como por ejemplo la apropiación de la innovación en las organizaciones, desarrollar los productos de futuro, abrir nuevas alternativas de negocios, entre otros y para las instituciones se vuelve complejo formular políticas y adecuar o crear programas y acciones alineadas con las necesidades estratégicas de futuro de las empresas, impidiendo la optimización de la oferta institucional y uso de recursos públicos al no existir una coordinación de los esfuerzos de diferentes organismos públicos con el sector privado y la academia para aumentar la efectividad de las acciones.

Como se mencionó anteriormente, una de las subregiones del departamento de Antioquia que no cuenta con una ruta competitiva es la del Occidente, conllevando a que a nivel estratégico no se cuente con un “foco” claro que le facilite a la subregión un desarrollo económico y por ende el incremento de su competitividad a partir de las potenciales existentes ya identificadas.

Al no existir una ruta competitiva específica para esta subregión que tiene importantes potenciales económicos identificados, que tenga en cuenta su realidad y contexto económico actual, se hace fundamental proponer una ruta a partir de una priorización de los mismos.

El occidente de Antioquia cuenta con un gran potencial económico sin embargo a pesar de ello su aporte al PIB del departamento es muy bajo, siendo el más bajo entre todas las subregiones de Antioquia. Por lo tanto, este proyecto propone solucionar la problemática en el sector productivo acerca de que esta subregión no cuenta con una ruta competitiva estructurada, proponiendo definir un sector económico para la estructura de la misma que contribuya al fortalecimiento de la subregión mencionada y que de esta manera pueda lograr mejorar su competitividad.

De acuerdo a lo anteriormente descrito con este proyecto se pregunta: ¿Cuál será la ruta competitiva pertinente para la subregión del occidente antioqueño de acuerdo a las potencialidades económicas existentes?

## 4.OBJETIVOS

### **General**

Proponer una ruta competitiva en la Subregión Occidente antioqueño teniendo en cuenta potencialidades económicas existentes.

### **Específicos**

- Describir las potencialidades económicas de la Subregión Occidente del departamento de Antioquia
- Priorizar las potencialidades económicas descritas con el apoyo de actores clave del departamento, con el fin de tomarlas como base para la propuesta de una ruta competitiva para la subregión del Occidente.

- Proponer una ruta competitiva para la subregión Occidente del departamento de Antioquia, validando la pertinencia de la misma con actores clave del departamento y teniendo en cuenta las potencialidades económicas priorizadas.
- Proponer una ruta competitiva para la subregión Occidente del departamento de Antioquia, validando la pertinencia de la misma con actores clave del departamento y teniendo en cuenta las potencialidades económicas priorizadas.

## **5. Metodología**

A continuación, y alineado con los objetivos específicos del presente proyecto se presenta el esquema de la metodología a aplicar:

La presente investigación es de tipo mixto con corte correlacional debido a que se basa en análisis de un fenómeno específico de carácter social.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008 citado por (PAPIIT, 2014).

Además, “los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno” (Chen, 2006; Johnson et al., 2006 citado por Hernández Sampieri, R. et al. 2010).

Para el caso de este proyecto se determina estudiar acerca de las potencialidades económicas de la subregión del Occidente Antioqueño, validarlas y proponer una nueva ruta competitiva de un sector económico priorizado.

**Fase 1:** Describir las potencialidades económicas de la Subregión Occidente del departamento de Antioquia: En esta fase del proyecto se describen las potencialidades económicas de la subregión del Occidente Antioqueño. Con el fin de dar cumplimiento con esta fase se llevarán a cabo estudios de vigilancia: entorno, competitiva, tecnológica y comercial, búsqueda de información referente al tema del proyecto-estado del arte, consulta de estudios sectoriales y estudios económicos, análisis de resultados, donde además se identificarán y documentarán las rutas competitivas ya existentes en el departamento de Antioquia. En esta etapa se busca identificar los principales potenciales económicos de la subregión. En este sentido, la metodología es la siguiente:

FASE	OBJETIVO	ACTIVIDAD	TIPO DE FUENTES
1	Describir las potencialidades económicas de la Subregión Occidente del departamento de Antioquia	Estudios de vigilancia: entorno, competitiva, tecnológica y comercial.	Páginas web, observatorios, informes de instituciones, buscadores.
		Búsqueda de información referente al tema del proyecto-estado del arte.	Fuentes primarias y secundarias: bases de datos digitales de carácter local, regional, nacional.
		Consulta de estudios sectoriales	Bases de datos digitales Fuentes primarias Documento en Word

FASE	OBJETIVO	ACTIVIDAD	TIPO DE FUENTES
		Identificar y documentar las rutas competitivas ya existentes en el departamento de Antioquia.	Información recopilada de manera parcial

Con el fin de soportar bibliográficamente el presente proyecto, en el desarrollo de la presente propuesta de investigación se realizaron diferentes consultas que permitieran identificar las vocaciones de la subregión desde la literatura, a continuación, se muestra un resumen de las fuentes consultadas y sus principales aportes a este estudio:

Tabla 4. Fuentes consultadas

Título	Autor
Perfil socioeconómico de Occidente	CCMA (2017)
POTA	Gob. Antioquia – Unal (2017)
Análisis de competitividad y desarrollo económico de la subregión del Occidente	CCMA
Directorio estadístico de empresas	DANE
Estructura empresarial Antioquia 2017	CCMA
Plan DEL Santa Fe de Antioquia	CISAL
PDM Santa Fe de Antioquia	Gobierno municipal

Fuente: Elaboración propia

**Fase 2:** Priorizar las potencialidades económicas descritas con el apoyo de actores clave del departamento, con el fin de tomarlas como base para la propuesta de una ruta competitiva para la subregión del Occidente. En Este sentido en esta fase se realizará lo siguiente:

FASE	OBJETIVO	ACTIVIDAD	TIPO DE FUENTES
2	Priorizar las potencialidades económicas descritas con el apoyo de actores clave del departamento, con el fin de tomarlas como base para la propuesta de una ruta competitiva para la subregión del Occidente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación de encuestas a actores líderes de la subregión con el propósito de validar las potencialidades económicas identificadas en el objetivo uno del proyecto (Se encuestaron 52 líderes</li> </ul>	Actores clave del departamento sea del sector público y/o privado.

		<p>clave de la subregión, aplicándoles preguntas acerca de las actividades económicas principales, relevancia de una ruta competitiva para la subregión, importancia del trabajo entre universidad, empresa, estado, entre otros).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de entrevistas a actores clave de la subregión y del departamento de Antioquia con el fin de conocer su opinión en cuanto a los principales potenciales económicos de la subregión (Se entrevistaron siete líderes clave tanto de la subregión como del departamento, con el fin de conocer su opinión acerca de los principales sectores económicos del occidente antioqueño). Se detallan los líderes o actores entrevistados y sus principales aportes para el presente proyecto de grado en el anexo A: Resultados entrevistas realizadas.</li> </ul> <p>La entrevista contiene preguntas relacionadas con la pertinencia de una ruta competitiva en la subregión, priorización y pertinencia del sector económico para la propuesta de la ruta competitiva en la subregión, entidades u organizaciones clave a integrar la ruta</p>	
--	--	--	--

		<p>competitiva, enfoques más pertinentes para hacer parte de la ruta competitiva, entre otros.</p> <p>Desarrollo de algunas reuniones o grupos focales con algunos actores relevantes locales (Se llevó a cabo un grupo focal con actores o líderes clave de la subregión del occidente de diferentes sectores económicos. A esta reunión asistieron 19 líderes de los sectores agro como limón, maíz, arroz, plátano, café, turismo, entre otros).</p>	
--	--	---	--

Luego de contar con las potencialidades económicas ya descritas se procederá con la validación de las mismas con actores importantes de la subregión. Lo anterior con el fin de contar con el concepto por parte de los expertos en el tema y de esta manera priorizar el sector económico en el cual se propondrá dicha ruta competitiva.

**Fase 3:** Proponer una ruta competitiva para la subregión Occidente del departamento de Antioquia, validando la pertinencia de la misma con actores clave del departamento y teniendo en cuenta las potencialidades económicas priorizadas. En esta fase y luego de validar dichas potencialidades se procederá con la priorización de una de las mismas y a su vez con la propuesta de una nueva ruta competitiva de acuerdo al sector seleccionado.

En este sentido en esta fase se realizará lo siguiente:

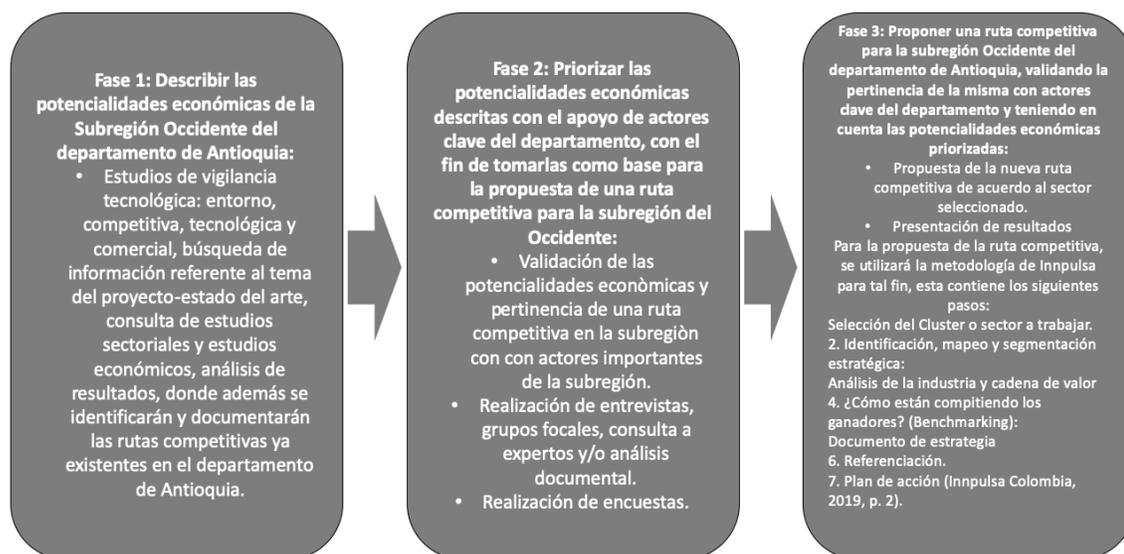
FASE	OBJETIVO	ACTIVIDAD	TIPO DE FUENTES
3	Proponer una ruta competitiva para la subregión Occidente del departamento de Antioquia, validando la pertinencia de la misma con actores clave	<p>Proponer una nueva ruta competitiva en la subregión Occidente Antioqueño (documento). Para la propuesta de la ruta competitiva, se utilizará la metodología de Innpulsa para tal fin, esta contiene los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selección del Cluster o sector a trabajar.</li> <li>2. Identificación, mapeo y segmentación estratégica: En este paso se aplicó el modelo de las cinco fuerzas de Porter, con el fin de establecer aspectos que permiten analizar de manera integral el sector económico priorizado con el fin de desarrollar una estrategia adecuada para el</li> </ol>	Información recopilada en el desarrollo del proyecto

	<p>del departamento y teniendo en cuenta las potencialidades económicas priorizadas.</p>	<p>mismo. Este modelo articula cinco aspectos que ayudan a determinar la competencia de un sector económico.</p> <p>3. Análisis de la industria y cadena de valor</p> <p>4. ¿Cómo están compitiendo los ganadores? (Benchmarking): análisis de los principales mercados en cuanto a comportamiento económico del café, <i>cluster</i> o iniciativas de rutas competitivas de café existente en los mismos, teniendo en cuenta los siguientes pasos:</p> <p>a) Selección de rutas competitivas como referentes para la propuesta de la ruta competitiva: Para realizar el benchmarking o análisis comparativo como uno de los pasos de la metodología para proponer una ruta competitiva se identificaron las rutas competitivas o iniciativas Cluster existentes a nivel nacional.</p> <p>Dichas rutas o iniciativas se seleccionaron con el fin de analizar comparativamente los factores clave de éxito – FCE que impactan la gestión de las mismas. Estos factores clave de éxito se seleccionaron mediante la identificación de aspectos importantes en la gestión de las rutas o iniciativas Cluster como el trabajo interinstitucional, enfoque y aporte económico (público, privado, empresarios). Para la identificación de los FCE primero se investigó acerca de las rutas competitivas o iniciativas cluster existentes a nivel nacional enfocadas en café, luego se identificaron las buenas prácticas que éstas realizan y que han hecho que sean exitosas y con base en esto se definieron los aspectos considerados como FCE los cuales fueron mencionados anteriormente.</p> <p>Este componente de la metodología para proponer una ruta competitiva se realiza con el fin de analizar el comportamiento de estas rutas o iniciativas referente a los factores identificados, con el fin de recopilar y analizar dicha información para posteriormente proceder con recomendaciones pertinentes para la propuesta de la ruta competitiva del presente proyecto de investigación.</p> <p>b) Selección de los factores clave éxito:</p>	
--	--	---	--

		<p>Se identificaron los factores clave de éxito los cuales son importantes para la adecuada gestión de una ruta competitiva, los siguientes son los factores clave de éxito seleccionados:</p> <p>El ejercicio comparativo se realizó basado en información encontrada en páginas web de las diferentes entidades como de las diferentes cámaras de comercio líderes, Innpulsa, entre otros.</p> <p>c) Resultados del benchmarking: Descripción de cada una de las rutas competitivas o cluster identificados y resultados del benchmarking con los FCE previamente identificados.</p> <p>5. Documento de estrategia 6. Referenciación. 7. Plan de acción (Innpulsa Colombia, 2019, p. 2).</p>	
		<p>Presentación de resultados: validar con algunos líderes clave de la subregión o departamento la ruta competitiva propuesta.</p>	<p>Toda la información recopilada dentro del proyecto.</p>

A continuación, puede apreciarse el desarrollo de las fases de manera gráfica.

Gráfico 5. Fases de la investigación



Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Fases de la investigación

FASE	OBJETIVO	ACTIVIDAD	TIPO DE FUENTES
1	Describir las potencialidades económicas de la Subregión Occidente del departamento de Antioquia	Estudios de vigilancia: entorno, competitiva, tecnológica y comercial.	Páginas web, observatorios, informes de instituciones, buscadores.
		Búsqueda de información referente al tema del proyecto-estado del arte.	Fuentes primarias y secundarias: bases de datos digitales de carácter local, regional, nacional.
		Consulta de estudios sectoriales	Bases de datos digitales Fuentes primarias Documento en Word
		Identificar y documentar las rutas competitivas ya existentes en el departamento de Antioquia.	Información recopilada de manera parcial
2	Priorizar las potencialidades económicas descritas con el apoyo de actores clave del departamento, con el fin de tomarlas como base para la propuesta de una ruta competitiva para la subregión del Occidente.	<p>Realización de entrevistas, grupos focales, consulta a expertos y análisis documental.</p> <p>Realización de encuestas.</p> <p>Priorizar un sector económico.</p> <p>La entrevista contiene preguntas relacionadas con la pertinencia de una ruta competitiva en la subregión, priorización y pertinencia del sector económico para la propuesta de la ruta competitiva en la subregión, entidades u organizaciones clave a integrar la ruta competitiva, enfoques más pertinentes para hacer parte de la ruta competitiva, entre otros.</p>	Actores clave del departamento sea del sector público y/o privado.

FASE	OBJETIVO	ACTIVIDAD	TIPO DE FUENTES
		<p>Se desarrollaron siete entrevistas a actores clave de la subregión del occidente de Antioquia y/o del departamento. Se detallan los líderes o actores entrevistados y sus principales aportes para el presente proyecto de grado en el anexo A: Resultados entrevistas realizadas.</p>	
3	<p>Proponer una ruta competitiva para la subregión Occidente del departamento de Antioquia, validando la pertinencia de la misma con actores clave del departamento y teniendo en cuenta las potencialidades económicas priorizadas.</p>	<p>Proponer una nueva ruta competitiva en la subregión Occidente Antioqueño (documento).</p> <p>Para la propuesta de la ruta competitiva, se tendrá utilizará la metodología de Innpulsa para tal fin, esta contiene los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selección del Cluster o sector a trabajar.</li> <li>2. Identificación, mapeo y segmentación estratégica: En este paso se aplicó el modelo de las cinco fuerzas de Porter, con el fin de establecer aspectos que permiten analizar de manera integral el sector económico priorizado con el fin de desarrollar una estrategia adecuada para el mismo. Este modelo articula cinco aspectos que ayudan a determinar la competencia de un sector económico.</li> <li>3. Análisis de la industria y cadena de valor</li> <li>4. ¿Cómo están compitiendo los ganadores? (Benchmarking): análisis de los principales mercados en cuanto a comportamiento económico del café, <i>cluster</i> o iniciativas de rutas competitivas de café existente en los mismos, teniendo en cuenta los siguientes pasos:</li> </ol>	<p>Información recopilada en el desarrollo del proyecto</p>

FASE	OBJETIVO	ACTIVIDAD	TIPO DE FUENTES
		a) Selección de rutas competitivas como referentes para la propuesta de la ruta competitiva. b) Selección de los factores clave éxito. c) Resultados del benchmarking. 5. Documento de estrategia 6. Referenciación. 7. Plan de acción (Innpulsa Colombia, 2019, p. 2).	
		Presentación de resultados	Toda la información recopilada dentro del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

Para definir la muestra de las encuestas a aplicar se realizó la siguiente fórmula (ver Ecuación (1)):

$$n = \frac{Z^2 N p q}{t^2 (N - 1) + Z a^2 p q} \quad (1)$$

Teniendo en cuenta los siguientes datos:

N (población)= 61

Za=0.05=1.96

p=0.5

q=0.5

i=0.05 (5%)

La población corresponde a líderes clave de la subregión occidente de Antioquia, los cuales representan a los diferentes sectores económicos de la misma. Dentro de estos se encuentran líderes de gremios o asociaciones de productos como arroz, maíz, limón, café, también con líderes de organizaciones prestadoras de servicios como cajas de compensación, corporaciones, entre otros, además, entidades públicas como alcaldías municipales.

Con la fórmula anterior y con los datos mencionados, da como resultado una muestra de 52 encuestas a realizar.

#### **Aporte del capítulo:**

La metodología del proyecto es importante ya que es la manera como se ordena y como se va realizar el proyecto de grado, ayuda a orientar la ejecución de cualquier actividad dentro del mismo.

El principal aporte de este capítulo está enfocado en que la metodología es el camino o la ruta para cumplir los objetivos propuestos, ya que describe el paso a paso que se llevará en la investigación y como se desarrollarán y cumplirán dichos objetivos.

## 6. Análisis de resultados

Teniendo en cuenta el cumplimiento de los objetivos del presente proyecto de investigación, se consultaron en primera instancia diferentes fuentes bibliográficas con el fin de identificar las vocaciones económicas más importantes de la subregión. Posteriormente, estas vocaciones previamente identificadas se validaron mediante encuestas y/o entrevistas a actores o líderes clave del departamento y/o la subregión del occidente antioqueño y finalmente se propone la ruta competitiva para la subregión de acuerdo a la vocación económica priorizada y se valida la propuesta de la ruta competitiva con algunos de los actores o líderes clave. Este capítulo se encuentra organizado de acuerdo a los objetivos específicos del presente proyecto de investigación.

Con el fin de presentar los resultados del proyecto se realizó un método analítico donde se desglosaron cada uno de los objetivos específicos del mismo. A continuación, se da a conocer para cada uno de los objetivos planteados en el presente proyecto de grado los resultados obtenidos:

### 3.1. Desarrollo objetivo 1: Describir las potencialidades económicas de la subregión Occidente del departamento de Antioquia

Con el fin de describir las potencialidades económicas actuales de la subregión del occidente antioqueño se realizó la consulta y se investigó diferentes fuentes como la Gobernación de Antioquia, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, el Departamento Nacional de Estadística – DANE, diferentes gobiernos municipales, entre otros.

De acuerdo a esto se relaciona a continuación las diferentes fuentes consultadas:

Tabla 6. Fuentes consultadas

Documento	Fuente
Perfil socioeconómico de Occidente	CCMA (2017)
Directorio estadístico de empresas	DANE
Estructura empresarial Antioquia 2017	CCMA
Plan DEL Santa Fe de Antioquia	CISAL
PDM Santa Fe de Antioquia	Gobierno Municipal

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se da a conocer los principales hallazgos a partir de la revisión de los diferentes estudios económicos y sectoriales, dando inicio con un contexto nacional y luego a nivel regional:

## Contexto en Colombia:

Colombia tiene diferentes potenciales económicos especialmente el petróleo, el banano, las flores, el café, entre otros, lo que ha contribuido a que estos sectores sean los más importantes para el trabajo interinstitucional que se viene realizando desde hace varios años entre diferentes entidades tanto públicas como privadas.

El país ha venido creciendo en otros sectores económicos que han ayudado a dinamizar la economía nacional. Por ejemplo, el turismo en términos de llegadas de turistas internacionales al país se presenta un aumento significativo como se observa en la siguiente gráfica de un estudio realizado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

## Comportamiento del turismo en Colombia:

Gráfico 6. Llegadas de turistas a Colombia



Fuente: (Ministerio de Comercio, 2018b, p.5)

De acuerdo a la gráfica 9, se puede evidenciar un aumento en el número de turistas extranjeros que vienen a Colombia, el mayor número de turistas proviene de Europa. Para los años 2017-2018 la llegada de turistas extranjeros a Colombia también incrementó en proporciones positivas, la cual se refleja en la siguiente gráfica.

Gráfico 7. Total de turistas extranjeros en Colombia

Periodo	2017	2018	Var 18/17
Octubre	278.817	308.364	10,6%
<b>Enero - Octubre</b>	<b>2.576.657</b>	<b>3.359.277</b>	<b>30,4%</b>

Fuente: (Ministerio de Comercio, 2018, p. 6)

En la gráfica 10, Se puede evidenciar el aumento de turistas con respecto al mismo periodo del año anterior en términos generales en el país. En un contexto regional, en el

departamento de Antioquia también se ve un comportamiento positivo entre los años 2017 y 2018 tal y como se muestra a continuación:

Gráfico 8. Llegada de turistas Colombia por departamento

Departamento	Octubre			Enero - Octubre		
	2017	2018	% Var	2017	2018	% Var
Bogotá, D.C.	133.988	140.107	4,57%	1.164.080	1.423.619	22,30%
Bolívar	33.025	34.836	5,48%	358.793	443.751	23,68%
Nariño	23.500	37.209	58,34%	148.001	428.334	189,41%
Antioquia	29.739	31.138	4,70%	297.179	351.404	18,25%
Valle del Cauca	15.231	14.709	-3,43%	162.162	160.724	-0,89%
Atlántico	9.063	9.165	1,13%	92.901	118.945	28,03%
San Andrés y Providencia	9.180	7.033	-23,39%	97.501	92.156	-5,48%
Norte de Santander	4.815	10.032	108,35%	46.658	78.987	69,29%
La Guajira	5.121	4.756	-7,13%	44.874	66.485	48,16%
Santander	3.708	3.686	-0,59%	30.515	42.398	38,94%
Otros	11.447	15.693	37,09%	133.993	152.474	13,79%
<b>Total general</b>	<b>278.817</b>	<b>308.364</b>	<b>10,60%</b>	<b>2.576.657</b>	<b>3.359.277</b>	<b>30,37%</b>

Fuente: Migración Colombia, cálculos OEE.  
Cifras organizadas último año corrido

Fuente: (Ministerio de Comercio, 2018, p. 12)

La anterior gráfica muestra el número total de turistas que llegaron en los años 2017-2018 período enero - octubre a Colombia y sus principales departamentos, entre ellos se encuentra Antioquia.

### Comportamiento de la industria del café en Colombia:

Como se mencionó anteriormente, el sector agrícola enfocado en café es otro de los sectores económicos que ha presentado un comportamiento positivo.

En Colombia en el año 2012 se consumían 1.8 kilos anuales per cápita, mientras que hoy se habla de aproximadamente 2.4 kilos. Es un crecimiento interesante, aunque falta camino por recorrer y es ahí precisamente donde está la oportunidad. En cuanto al comportamiento del mercado, nuestro país está viviendo la entrada de jugadores líderes mundiales en el segmento de café masivo. Adicionalmente, se ha evidenciado un crecimiento importante que va ligado a las cápsulas o café en monodosis y a nuevos formatos que están explorando el consumo como una experiencia (Ramírez, 2016, p.6).

Con el fin de incrementar el comportamiento positivo del café en el país, Colombia no se ha quedado estática, se ha trabajado para aumentar su presencia en los supermercados, y ha invertido en la diferenciación de sus cafés, aunque su compromiso en este último aspecto había sido relativamente pequeño hasta hace muy poco. El mercado de estos cafés diferenciados es pequeño e incipiente, sin embargo está creciendo muy rápido e incluso puede alcanzar el 15% de la producción colombiana. Además, estos cafés ganan una prima considerable, el año pasado por ejemplo, obtuvieron un sobreprecio del 14% como premio a su calidad.

Pero aun más importante, es que esta claro que la función de Colombia en el mercado, no es producir cafés de baja calidad para las mezclas, sus factores de producción la llevan a que ofrezca cafés diferenciados de alta calidad (Banco Mundial, 2019, p. 3).

Por otro lado y con el fin de comprender a cabalidad el comportamiento del café en Colombia, es importante tener en cuenta conceptos como *commodities*, los cuales son bienes genéricos que generalmente no presentan ninguna transformación, por lo cual su significado tradicional se circunscribe primordialmente al de materias primas. De acuerdo a Torres, A. (2005), un commodity es un producto de atributos no diferenciados, donde el factor precio es la clave determinante de compra (Desireé de Morales, 2008).

Mientras que valor agregado es generar factores diferenciadores al producto o servicio, en este caso el café, desde su proceso de producción, transformación, hasta el consumidor final.

Existen diversas tipologías de café, entre las que encontramos las más relevantes con el fin de entender de manera más práctica el proceso del mismo:

- **Café Cereza:** Hace referencia al fruto maduro y es el estado óptimo en el que debe ser recolectado para aprovechar su calidad.
- **Café Pergamino Seco:** Este grano es el resultado del proceso de beneficio realizado por cada cafetero en su finca. Después de la recolección, a los granos cereza se les retira la pulpa y el mucílago y se procede a lavarlos y secarlos, hasta alcanzar una humedad del 12%. El café pergamino seco es la semilla de café protegida por una cáscara o cutícula amarilla (el pergamino) y es el estado del grano en el cual los cafeteros venden su café.
- **Café Verde:** A este estado del grano de café también se le conoce en ciertos países como “café oro”, “semilla” o “almendra”. Se obtiene después de la remoción del pergamino como resultado del proceso de trilla. El café verde es el insumo básico para la elaboración del café tostado, el soluble y los extractos de café, y es la forma más común en la que es exportado a otros países.
- **Café Tostado:** Se trata del producto que resulta de la transformación de los granos de café verde. Esto mediante un proceso de aplicación de calor que produce cambios físicos y químicos que potencializan el aroma y el sabor de cada grano.
- **Café Molido:** Después del proceso de tostión, los granos de café son molidos antes de proceder a la preparación de la bebida. Existen tres tipos de molienda: grueso, fino y medio, que hacen referencia a la granulometría. El tipo de molienda seleccionada dependerá del método de preparación o de la cafetera usada para la preparación final de la bebida (Desireé de Morales, 2008).

## Contexto en el departamento de Antioquia:

### Comportamiento de la industria del café en Antioquia:

“En el departamento de Antioquia existen 93.000 familias que producen cerca de 1,5 millones de sacos de café” (Federación de Cafeteros, 2012).

El café es, sin duda, una de las economías que más caracteriza al departamento de Antioquia. Con más de 93 mil caficultores en 94 municipios y alrededor de 133 mil hectáreas cultivadas, la región produce hoy el 16% del café del país.

La industria, según cifras de la Federación Nacional de Cafeteros, aporta cerca de \$400 mil millones, convirtiéndose así en una fuente de ingresos y de desarrollo importante para la región. No en vano el departamento representa el 12% de las exportaciones de café verde en Colombia y produce el 50% de café tostado del país.

Sin embargo, a pesar de que Antioquia es una zona altamente cafetera, la comodidad de la garantía de compra le jugó una mala pasada a los caficultores, pues los acostumbró a continuar haciendo lo de siempre, entrando en una zona de confort. Gracias a diferentes iniciativas impulsadas por el gobierno local, la industria ha tomado una nueva dinámica que ha propiciado el surgimiento de propuestas en las que el valor agregado juega un papel fundamental.

Como resultado a esos esfuerzos, el departamento cuenta hoy con 150 empresas productoras, comercializadoras y transformadoras que aportan valor a la cadena y facturan más de 500 millones de dólares. Son proyectos que decidieron salirse de lo tradicional percibiendo en el café algo más que un simple *commodity*.

Existen las tiendas y productos especializados o diferenciados. Aquí la oportunidad de consolidar nuevos mercados basados en valor que refleja en un crecimiento del 30%. Esto significa que hay un intento por responder a los nuevos criterios de compra de los consumidores los cuales son cada vez más exigentes.

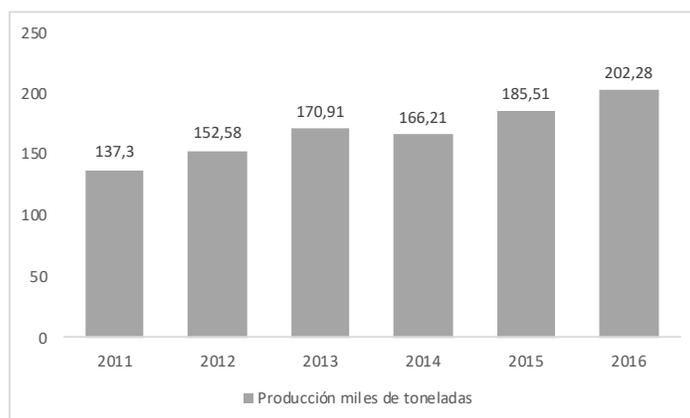
El posicionamiento estratégico actual en Antioquia, desde el punto de vista del café verde, muestra una cantidad importante de empresarios trabajando en el segmento de commodity; otro tanto en el segmento estándar premium y unos pocos en micro lotes que representan el producto de más alta calidad (Ramírez, 2016, p. 6).

En cuanto a café tostado, el panorama es muy similar. La mayoría se concentra en segmentos masivos, mientras que muy pocos se están moviendo en los segmentos multicanal y de tiendas experienciales.

Una de las particularidades encontradas tiene que ver con la coyuntura. Es común que muchos productores decidan sacar su propia marca de café cuando el precio ha bajado. Actualmente existen en el departamento unas 93 marcas (Ramírez, 2016, p. 7).

En Antioquia la producción en toneladas del café presentó un comportamiento positivo entre los años 2011 a 2016. A continuación, se muestra dicho comportamiento:

Gráfico 9. Producción de café Antioquia



Fuente: Elaboración propia a partir de (Gobernación de Antioquia, 2016a, párr. 1)

El café en términos de áreas sembradas, cosechadas, volumen de producción y rendimiento en el departamento de Antioquia para el año 2016 se muestran las siguientes cifras:

Tabla 7. Comportamiento del café año 2016

Área total en hectáreas	Área en producción hectáreas	Producción en toneladas	Rendimiento toneladas por hectárea
133.075,80	118.168,30	202.280,15	1,71

Fuente: Elaboración propia a partir de (Gobernación de Antioquia, 2016b, párr. 1)

Comportamiento de la industria del café en las subregiones de Antioquia (occidente):

Con el fin de entender el potencial con el que cuenta la subregión del occidente en términos de su economía relacionada con el café, se tienen en cuenta diferentes parámetros o indicadores que ayudan a medir este sector económico, entre los más relevantes se encuentra el volumen de producción, la contribución del sector al PIB, comportamiento de las exportaciones, producción en hectáreas, disponibilidad en extensión de tierras, entre otros.

Adicionalmente y en términos generales se habla de cultivos permanente y cultivos transitorios. Los permanentes son los cultivos que después de plantados llegan en un tiempo relativamente largo a la edad productiva, dan muchas cosechas y terminada su recolección no se los debe plantar de nuevo (Dane, 2015, p. 3), mientras que los cultivos transitorios son aquellos cuyo ciclo de crecimiento es, en general, menor de un año y tienen como

característica fundamental que después de la cosecha deben volver a sembrarse para seguir produciendo (Dane, 2015, p. 3).

El cultivo de café se da principalmente en dos de las subregiones del departamento de Antioquia, estas son: Suroeste y Occidente. A continuación, se muestran algunas cifras para el año 2015 por regiones del departamento:

Tabla 8. Comportamiento cultivo café subregiones Antioquia año 2015

Subregión	Año 2016*
Valle de Aburrá	18,35
Oriente	87,72
Urabá	-
Suroeste	514,93
Norte	62,17
Bajo Cauca	0,03
Nordeste	38,71
Magdalena Medio	1,04
Occidente	153,05

- Fuente: (Gobernación de Antioquia, 2016c, párr. 1)

\*Cifras a Precios Corrientes - Miles de Millones de pesos

### Contexto en la subregión del occidente antioqueño:

Como se puede observar en el anterior cuadro, la subregión del occidente antioqueño muestra una importante participación del sector del café, ya que como se puede observar, esta subregión solo es superada por la del Suroeste antioqueño de acuerdo a las anteriores cifras para el año 2015.

Otra de las razones por la que la subregión del occidente antioqueño se considera con gran potencial en café se debe a que para el año 2013, la subregión del Occidente se situó como la quinta del departamento con mayor extensión de tierra (cuenta con 729.500 hectáreas). Sin embargo, con respecto a la utilización de la tierra para uso productivo agrícola, el Occidente ocupó, durante el 2013, el cuarto lugar en Antioquia al cosechar 33.890 hectáreas, indicador en el que solo es superada por las subregiones del Suroeste, el Urabá y el Oriente. En este aspecto es preciso resaltar el potencial que tiene para ampliar su producción agrícola teniendo en cuenta que es cosechado menos de un 5 % del total de su territorio.

En relación con el tipo de cultivo, la mayor parte (86%) de las tierras cosechadas en el Occidente están destinadas al cultivo de productos permanentes, lo que le permitió posicionarse como la cuarta subregión del departamento con el mayor número de hectáreas destinadas a dicho uso, superada por el Suroeste, el Urabá y el Oriente. Con respecto a los cultivos transitorios, la situación es diferente, puesto que las hectáreas cosechadas en este rubro pueden considerarse moderadas en el escenario departamental en comparación con subregiones con mayor vocación para este tipo de cultivos como el Urabá, el Oriente y el Bajo Cauca.

Dentro de los productos permanentes, las cifras de la Secretaría de Agricultura de Antioquia hacen evidente que la vocación agrícola más importante del Occidente está asociada al cultivo del café y la caña, productos en los que el área cosechada representaba el 68% y 14%, respectivamente, del total de las tierras destinadas a cultivos permanentes en la subregión. Sobre el particular se debe señalar que la producción subregional de café durante el 2013 fue la segunda más alta del departamento (con 27.250 toneladas), mientras que la de caña fue la tercera (con una cifra cercana a las 26.812 toneladas) (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2015b, p.22).

En el siguiente cuadro se muestra el comportamiento del cultivo de café de cada uno de los municipios de la subregión del occidente de Antioquia para el año 2013, en cuanto al área de producción de café, dando a conocer el potencial con el que cuenta cada municipio en términos de este tipo de cultivo:

Tabla 9. Cultivo de café municipios subregión occidente de Antioquia año 2013

Municipio	Área total	Área en producción	Producción total
Abriaquí	153	131	118
Anzá	1749	1481	1629
Buriticá	995	953	953
Cañasgordas	3231	2831	5096
Dabeiba	2069	1894	2131
Ebéjico	1926	1626	2439
Frontino	1089	803	1205
Giraldo	753	712	783
Heliconia	1229	1078	1078
Liborina	1537	1464	2196
Olaya	399	359	431
Peque	1310	1136	1022
Sabanalarga	1637	1400	2451
San Jerónimo	636	606	909
Santa Fé de Antioquia	2251	1557	2335

Municipio	Área total	Área en producción	Producción total
Sopetrán	1120	972	1458
Uramita	1271	1271	1017
<b>Total occidente</b>	<b>23355</b>	<b>20274</b>	<b>27251</b>

Fuente: (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2015b, p. 23)

De acuerdo al cuadro anterior, se evidencia que los municipios que más producen café en la subregión occidente son Cañasgordas, Sabanalarga, Ebéjico, Santa Fé de Antioquia, Liborina y Dabeiba, demostrando de esta manera un gran potencial en este sector económico.

Contribución de las subregiones de Antioquia al PIB:

El aporte de las subregiones de Antioquia en términos de PIB al departamento para el año 2015 fue el siguiente:

Tabla 10. Aporte de las subregiones de Antioquia

Subregión	Año 2015*
Valle de Aburrá	72.947
Oriente	10.574
Urabá	6.523
Suroeste	4.316
Norte	4.136
Bajo Cauca	3.883
Nordeste	2.935
Magdalena Medio	2.787
Occidente	2.093
<b>Total Antioquia</b>	<b>110.194</b>

Fuente: (Gobernación de Antioquia, 2016d, párr. 1)

\*Miles de millones de pesos por subregiones de Antioquia a precios corrientes para el año 2015

De acuerdo a la anterior tabla y en términos de Producto Interno Bruto -PIB- en miles de millones de pesos por subregiones de Antioquia a precios corrientes para el año 2015, las subregiones con un comportamiento más positivo son Valle de Aburrá, seguido de Oriente, Urabá, Suroeste y Norte Bajo Cauca y las subregiones que menos aporten realizaron fueron Magdalena Medio y Occidente.

En la anterior información se puede observar que precisamente las subregiones que aportan más al PIB de Antioquia son aquellas que cuentan con estrategias como las rutas competitivas, estas subregiones son Valle de Aburrá, Oriente, Urabá, Suroeste, Norte, Bajo Cauca, Nordeste y Magdalena Medio y la que menos aporte realiza al PIB

es precisamente el occidente, subregión que no tiene precisamente una ruta competitiva definida ni estructurada de acuerdo a su potencial y realidad económica.

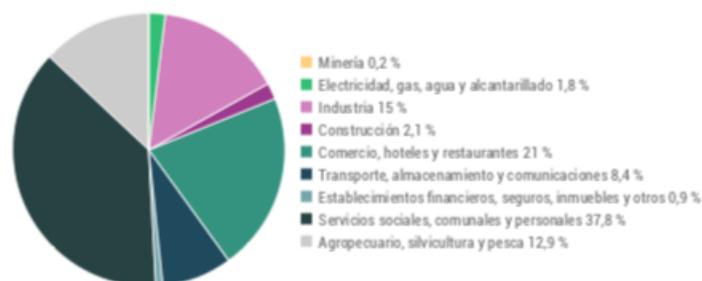
Como se mencionó anteriormente, una de las subregiones del departamento de Antioquia que no cuenta con una ruta competitiva es la del Occidente, conllevando a que a nivel estratégico no se cuente con una hoja de ruta clara que le facilite a la subregión un desarrollo económico y por ende el incremento de su competitividad a partir de las potenciales existentes ya identificados.

De acuerdo a lo anterior, se puede inferir que una ruta competitiva al ser una estrategia que contribuye a la competitividad de un territorio, aunque no significa que de su existencia dependa el crecimiento económico de una región, si influye en gran manera y de manera positiva para que un territorio presente mejores resultados al momento de medir económicamente su aporte ya que al existir unas estrategias y acciones claras y una institucionalidad trabajando de manera articulada se facilitan mucho más las condiciones para su crecimiento y fortalecimiento.

Por otro lado, en la subregión occidente, las cifras sectoriales revelan que su economía se concentra fundamentalmente en el desarrollo de actividades de servicios sociales, comunales y personales (37,8 %), comercio, hoteles y restaurantes (turismo) (21 %), industriales (15 %) y agropecuarias (12,9 %). El dinamismo que en los últimos años han venido adquiriendo las actividades de turismo y la segunda vivienda en la subregión Occidente (caracterizado por las parcelaciones, los condominios, las urbanizaciones y las infraestructuras asociadas a la prestación de servicios turísticos) ha propiciado una mayor participación del sector de comercio, hoteles y restaurantes (turismo), así como una mayor demanda por servicios sociales, comunales y personales (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2015b, p. 18).

A continuación, se muestra gráficamente lo descrito:

Gráfico 10. Distribución del valor agregado de la subregión occidente según sectores productivos año 2015



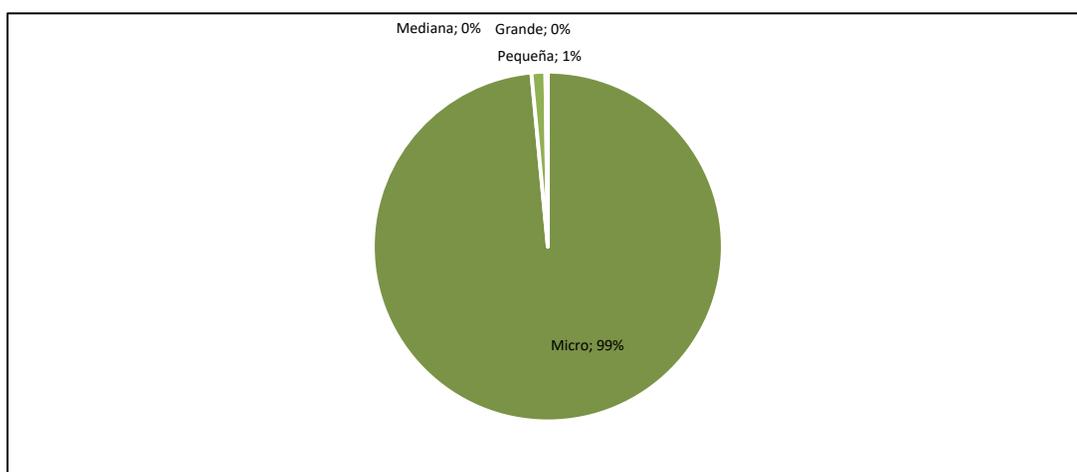
Fuente: (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2015b, p. 19)

De acuerdo a la información anteriormente detallada, se evidencian importantes potenciales económicos en la subregión donde el aporte de las actividades servicios sociales, comunales y personales, agropecuarias y de comercio, hoteles y restaurantes se ha constituido en una fuente notable de ingresos y empleo para un importante número de sus habitantes. El reto para la región está asociado a generar proyectos y acciones orientadas a incorporar mayor valor a la producción local, más aún si se tiene en cuenta que la participación de la subregión del Occidente en el valor agregado departamental en las actividades agropecuarias y comerciales y turísticas tan solo ascendió al 3,7 % y al 4,1 %, respectivamente (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2015b, p. 19).

De acuerdo a lo anteriormente mencionado el reto está enfocado a que la subregión debe trabajar en acciones que conlleven a agregarle valor a los productos desde el proceso de cultivo o elaboración, ya que es el valor agregado el que finalmente va a diferenciar a éstos en el mercado y de esta manera poder competir dentro del mismo.

La estructura empresarial de la subregión se encuentra en su gran mayoría compuesta por microempresas, seguido de pequeñas y medianas y en una pequeña proporción grandes organizaciones. A continuación, se muestra dicha información representada gráficamente:

Gráfico 11. Composición estructura empresarial subregión occidente



Fuente: (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2015b, p. 5)

De acuerdo a la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, según el registro público mercantil del año 2017, las actividades líderes en creación de empresas fueron:

- Actividades de turismo, específicamente: alojamiento y alimentos.
- Industrias manufactureras: panadería, confecciones, madera, procesamiento de frutas y verduras.
- Construcción
- Agropecuario

La mayor parte de las sociedades de la subregión (21%) se concentran en el municipio de Santa Fe de Antioquia, lo que ratifica su liderazgo regional en materia de generación de valor. También es importante anotar que si además de este municipio se consideran Frontino, Ebéjico, Sopetrán y San Jerónimo, la concentración empresarial asciende a una cifra cercana a las dos terceras partes de las unidades productivas de la zona (63%) (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2015b, P. 19).

Para el año 2017, la estructura empresarial de la subregión se encuentra compuesta por 3.358 empresas según el registro mercantil de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia para ese año. A continuación, se da a conocer la composición empresarial por municipio:

Tabla 11. Estructura empresarial subregión occidente por municipio

<b>Centro Regional/Mpios</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>	<b>Grande</b>	<b>Total empresas</b>
<b>Occidente</b>	<b>3.314</b>	<b>37</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>3.358</b>
ABRIAQUI	11				11
ANZA	93				93
ARMENIA	89				89
BURITICA	201	5			206
CAÑASGORDAS	220	3			223
EBEJICO	244	1			245
FRONTINO	265	1	2		268
GIRALDO	102				102
HELICONIA	90		1		91
LIBORINA	171				171
OLAYA	28	1			29
PEQUE	101	1			102
SABANALARGA	128				128
SAN JERÓNIMO	351	7	2		360
SANTAFE DE ANTIOQUIA	805	15	1		821
SOPETRAN	362	3	1		366
URAMITA	53				53

Fuente: Elaboración propia a partir de (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2015b, p. 5)

Como se puede observar, 3.314 son microempresas, cifra correspondiente al 99% total de la composición empresarial de la subregión, solo 37 son pequeñas, cifra correspondiente al 1% y solo 7 son medianas, cifra correspondiente al 0,2%. Por municipio, los que mayor

concentración total tienen de empresas son en su orden: Santa Fé de Antioquia, seguido de Sopetrán y San Jerónimo, Frontino, Ebéjico, Cañasgordas, Buriticá, Liborina, Sabanalarga, Giraldo y Peque y los demás municipios en una menor proporción.

Aunque existe una amplia composición empresarial en la subregión, las anteriores cifras, se traducen en la necesidad de que en la misma se planteen estrategias que permitan fortalecer dicha estructura empresarial, principalmente las pymes quienes son las que conforman la mayoría del tejido empresarial de la subregión, que ayude a alinear a los diferentes actores que lideran y apoyan el desarrollo económico y el incremento de la competitividad de la misma como lo son la institucionalidad (entidades públicas sean de carácter local o departamental) y la universidad (academia).

La anterior necesidad se convierte en un reto, sobre todo si hablamos de las principales economías de la subregión, donde tiene gran importancia el sector café:

Enfrentamos entonces un desafío de grandes proporciones en razón a que los cultivos de ladera son de difícil mecanización y demandan gran cantidad de mano de obra, hechos que afectan la productividad. Según informes presentados en el 85 Congreso Nacional Cafetero (2017), pese a que en los últimos años la productividad nacional se incrementó en 32% hasta alcanzar 18,7 sacos/ha, esta continúa por debajo de los principales países productores.

Así que debemos decidir si continuamos produciendo café básico para competir en mercados saturados a precio de bolsa o nos esforzamos por ser excelentes en la producción de cafés especiales y diferenciados que son apreciados por su calidad, perfil de taza, preparación y servicio.

Una forma de responder a este reto han sido las Rutas Competitivas promovidas por el Ministerio de Comercio, Industria y Comercio e INNpuls Colombia a través de las cámaras de comercio. En diferentes departamentos estas iniciativas han servido para identificar nuevas tendencias de consumo de café, conocer la cadena de valor, seleccionar segmentos de negocio rentables y diseñar planes de acción, elementos esenciales para comprender en qué negocios se debía competir y con qué estrategias hacerlo de acuerdo con las capacidades de los empresarios de cada región (Jaramillo Rodríguez, 2019, párr. 4, 5, 6).

Por último, en términos de infraestructura, se destaca que todos los municipios tienen acceso al corredor estratégico del orden nacional para el movimiento de carga y pasajeros, específicamente al que conecta a Medellín con el puerto de Turbo, en el norte del departamento. A su vez, cuentan con conexión por vía nacional con el sur del país, a través del corredor que comunica con La Pintada.

Se espera que el futuro desarrollo de varios proyectos viales estratégicos, como la optimización del túnel de Occidente y la vía Santa Fe de Antioquia-Puerto Valdivia,

permita desencadenar dinámicas productivas vinculadas a mayores volúmenes de tránsito de carga y de pasajeros, así como a menores costos asociados al transporte de la producción regional hacia los centros de consumo, como consecuencia de una eventual articulación de los municipios de la región con los proyectos (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2015b, p. 16).

La ubicación geográfica, favorecida con el túnel de Occidente, que redujo la distancia entre esta subregión y el Valle de Aburrá; la biodiversidad y los recursos naturales al presentar una oferta de diferentes pisos térmicos en sus municipios; la existencia de dos parques naturales nacionales como Las Orquídeas y el Paramillo, que fomentan el ecoturismo; y el valor patrimonial de algunos municipios por haber sido centros de asentamiento de los primeros colonos se han constituido en los principales motores de la economía del Occidente (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2015b, p. 26).

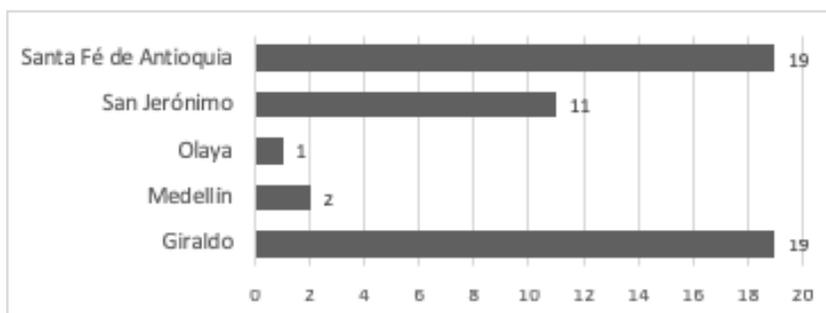
### 3.2. Desarrollo objetivo 2:

#### 3.2.1.1. Resultados encuestas:

A continuación, se puede observar la distribución geográfica de los diferentes actores que respondieron la encuesta:

#### Municipio al que pertenece:

Gráfico 12. Municipio al que pertenece



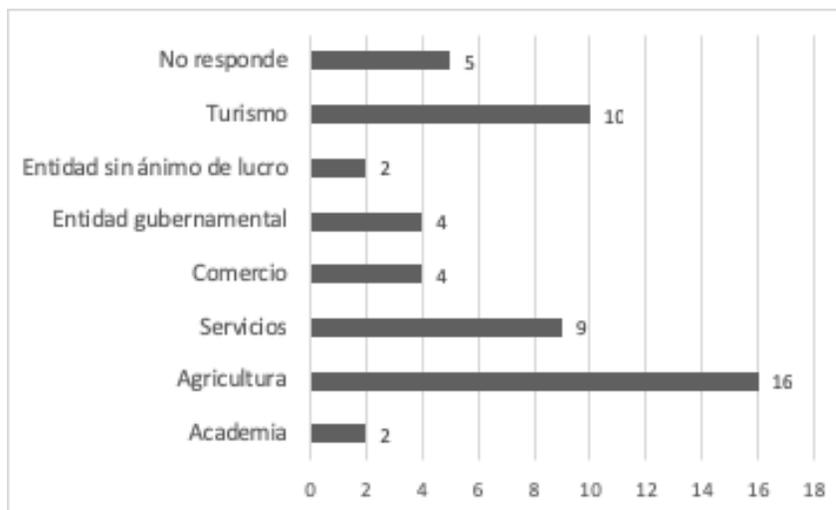
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, las personas que contestaron las encuestas están concentradas principalmente en los municipios de Santa Fé de Antioquia (36,54%) y Giraldo (36,54%), seguido de San Jerónimo (21,15%), Medellín (3,85%) y Olaya (1,92%).

Cabe aclarar que las dos encuestas realizadas correspondientes a la ciudad de Medellín, son actores importantes del gobierno departamental, el cual tiene sede principal en la misma. Estas personas cuentan con un amplio conocimiento acerca de la subregión occidente.

A la pregunta describa la actividad económica de su organización/entidad se lograron los siguientes resultados:

Gráfico 13. Actividad económica de su organización/entidad



Fuente: Elaboración propia

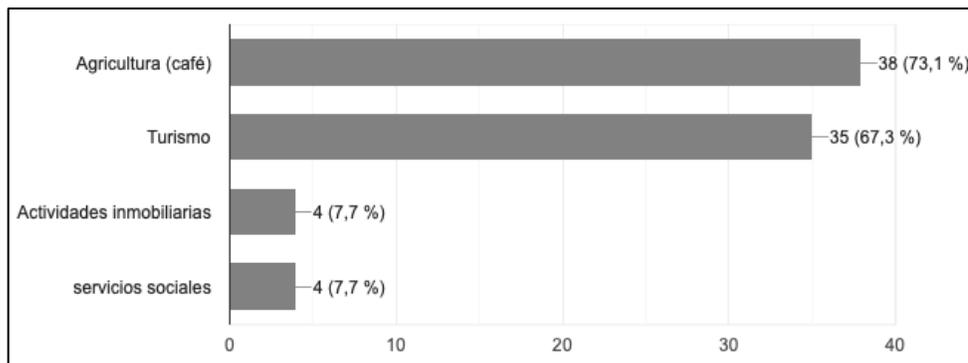
Como se puede observar las entidades u organizaciones que contestaron la encuesta, corresponden en su mayoría a organizaciones asociadas al sector económico agricultura (café desde su producción, transformación, hasta su comercialización y venta, limón, cebolla, entre otros) con una participación del 30,77%, seguido del sector económico turismo (guianza turística, alojamiento, restaurantes y bares, entre otros) con una participación del 19,23%, seguido de servicios (entidades financieras, cajas de compensación, entre otros) con un 17,31% de participación, seguido de entidades gubernamentales (de carácter local y departamental) y comercio con una participación igual del 7,69% cada uno y finalmente entidades sin ánimo de lucro y academia (instituciones de educación superior de la subregión) con una participación del 3,85% cada uno. No respondieron esta pregunta un 9,62%.

Sin embargo, el sector agricultura es muy variado, donde en este se contempla frutas, frijol, maíz, plátano, limón, cebolla, café, entre otros. Aquí también es importante aclarar que el turismo se encuentra directamente relacionado con el sector servicios.

#### 1. Preguntas acerca del desarrollo subregional:

- 1.1. ¿Cuál (es) sectores económicos considera usted que son los más fuertes actualmente en la subregión del occidente antioqueño?

Gráfico 14. Sectores económicos más fuertes en la subregión

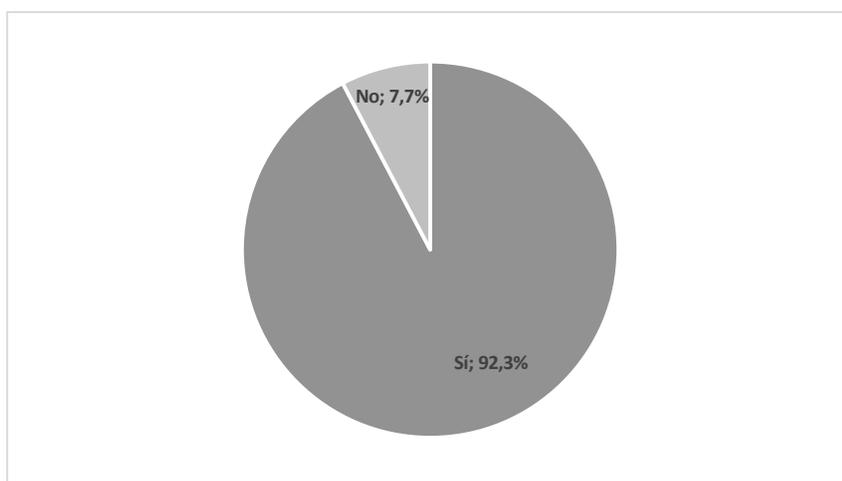


Fuente: Elaboración propia

A la pregunta cuál (es) sectores económicos considera que son los más fuertes actualmente en la subregión occidente y como se puede observar en el anterior gráfico, los encuestados consideran que los sectores económicos más fuertes son en primera instancia la agricultura enfocado en café con una participación del 73,1%, seguido de turismo con un 67,3% (hoteles, restaurantes, guías de turismo) y en menor e igual proporción actividades inmobiliarias y servicios sociales con un 7,7% cada uno.

**1.2.** ¿Considera que el sector tanto público como privado juegan un papel importante en el desarrollo de la subregión?

Gráfico 15. Considera que el sector tanto público como privado juegan un papel importante en el desarrollo de la subregión



Fuente: Elaboración propia

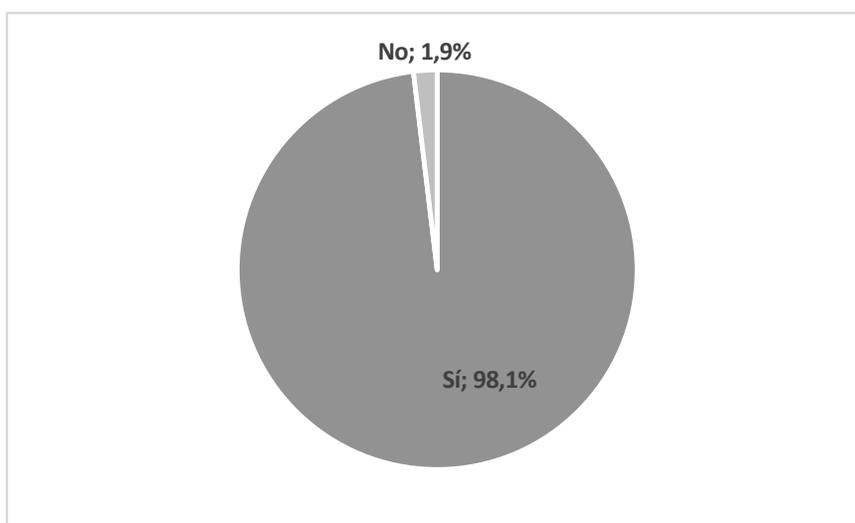
La mayoría de los encuestados respondió afirmativamente en cuanto a si considera que el sector tanto público como privado juegan un papel importante en el desarrollo de la

subregión occidente antioqueño con un 92,3% de participación y solo el 7,7% no considera importante el papel de estas entidades en el desarrollo de la misma.

Los encuestados que contestaron que no consideran importante el papel del sector público y privado en el desarrollo de la subregión se da principalmente a que según su opinión estas entidades no han participado activamente ni liderado las diferentes estrategias de fortalecimiento económico de la subregión.

**1.3. ¿Considera que el trabajo conjunto entre academia, empresa, estado y sociedad es importante para el desarrollo de la subregión?**

Gráfico 16. Considera que el trabajo conjunto entre academia, empresa, estado y sociedad es importante para el desarrollo de la subregión



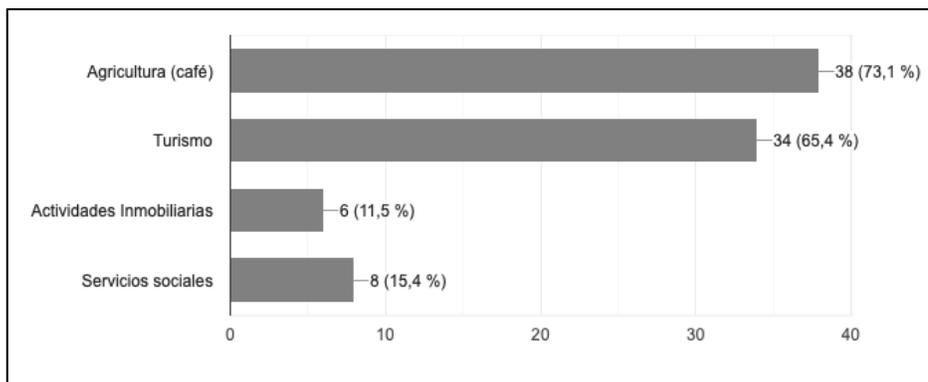
Fuente: Elaboración propia

A la pregunta si considera importante para el desarrollo de la subregión el trabajo conjunto entre la academia, la empresa y el estado el 98,1% respondió afirmativamente y solo el 1,9% respondió que no considera importante este trabajo conjunto entre los diferentes actores. Lo anterior considerando que éstos últimos consideran que las diferentes entidades no se han integrado a las diferentes iniciativas y acciones que se desarrollan en la subregión.

**2. Preguntas acerca de la pertinencia de una ruta competitiva en la subregión:**

**2.1. ¿Cuál sector económico considera más pertinente para proponer una ruta competitiva en la subregión?**

Gráfico 17. Sector económico que considera más pertinente para proponer una ruta competitiva en la subregión



Fuente: Elaboración propia

El 73,1% de los encuestados considera que el sector económico más pertinente para proponer una ruta competitiva en la subregión del occidente antioqueño es la agricultura enfocado en café, seguido de turismo con un 65,4% y menor proporción servicios sociales con un 15,4% y actividades inmobiliarias con un 11,5%.

“El señor Edwin Santiago Rodriguez, Jefe Sede Occidente de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia menciona que en términos generales el sector agrícola principalmente el café es el que está presente en la gran mayoría de los municipios de la subregión occidente, debido principalmente a los diferentes pisos térmicos de la misma que posibilita el cultivo del mismo, incluso, teniendo en cuenta que en la subregión hay café especializado, pequeños cultivos o pequeños productores.

En occidente hay 25.352 hectáreas de cultivo de café del total del departamento que son 132.000, es decir que la subregión representa el 19% de participación en el departamento. En términos de volumen 42.371 toneladas en occidente, representando el 21% del total del departamento (198.838 toneladas). En la subregión se produce café tanto en cantidad como de calidad. Ha venido surgiendo, además, el tema de cafés especiales en la subregión, actualmente se cuenta con alrededor de 20 a 25 marcas de café, las cuales se encuentran en los municipios Sopetrán, Liborina, San Jerónimo, Cañasgordas, Caicedo, Santa Fé de Antioquia, Liborina, Buriticá, Ebéjico, entre otros.

Adicionalmente, se han venido desarrollando trabajos desde entidades como el Sena y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, donde se lidera un comité técnico de café de occidente y donde participan los empresarios más líderes de café en la subregión, como el Sena, la Alcaldía de Santa Fé de Antioquia (en el año 2018 lanzaron la marca café de altura la cual salió a raíz de este proceso), Comfama, Cooperativa de Caficultores de Occidente, Corporación de Turismo de

Occidente, entre otros, a su vez tienen presencia en el comité técnico del Cluster de Café de Antioquia. Lo que ayuda a hacer los enlaces con la región y a jalonar las diferentes iniciativas para la misma.

Por otro lado, el turismo es muy importante pero más que todo en el occidente cercano: es decir, Santa Fé de Antioquia, Sopetrán, San Jerónimo. En los demás municipios no es relevante el turismo, en otras palabras, no lo hay.

En cuanto a actividades inmobiliarias están muy relacionadas con el desarrollo turístico, es decir que también se encuentra muy concentrada en los mismos municipios del occidente cercano.

Referente a servicios sociales, están muy enfocados al ente público y servicios profesionales, se ha venido estableciendo esta actividad, pero también muy asociado con el occidente cercano". (E. Rodríguez, comunicación personal, 4 de febrero de 2019).

Ver anexo E: Guión entrevista realizada.

**2.2.** ¿Qué entidades o actores de carácter tanto públicas como privadas, locales o regionales considera importantes que integren dicha ruta competitiva? (corporaciones, cooperativas, gremios, entidades municipales, entre otras)

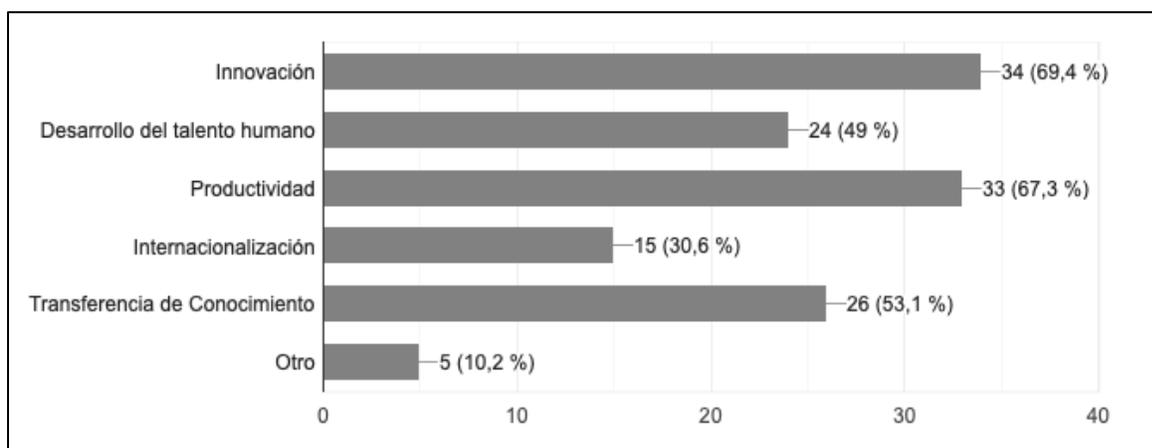
A continuación, se muestran las respuestas dadas de manera cualitativa a esta pregunta a partir de los conocimientos de los encuestados:

- U. de A.: Institución de educación superior.
- Tecoc: Institución de educación superior.
- SENA: Institución de formación para el trabajo.
- Administraciones Municipales: Entidades públicas locales encargadas de regular.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia: Entidad sin ánimo de lucro.
- Interactuar: Entidad de apoyo a los microempresarios mediante crédito, asesoría y acompañamiento.
- Ministerio de Industria Comercio y Turismo: Máxima entidad gubernamental en temas de comercio, empresa e industria de carácter nacional, encargada de la regulación y apoyo a las empresas.
- Entidades bancarias como: Banco Agrario, cooperativas.
- Cajas de compensación: Comfama y Comfenalco.
- Empresarios y comerciantes de la subregión.
- Campesinos.
- Federación Nacional de Cafeteros: Gremio de Colombia en el sector del café.
- Cooperativa de Caficultores de Antioquia: entidad que trabaja por el fortalecimiento del sector del café.

- Túnel del Toyo: megaproyecto vial que busca mejorar la conectividad del departamento de Antioquia, especialmente la conexión entre Medellín y el Urabá Antioquia (pasando por la subregión occidente antioqueño).
- Devinar: concesión vial.
- Continental Gold: empresa minera que actualmente tiene un proyecto en la subregión del occidente antioqueño.
- Gremios o asociaciones de productores y comerciantes locales de los municipios de occidente
- Gobernación de Antioquia: entidad gubernamental de carácter departamental.
- Asociaciones
- Umata: Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria.
- Alcaldías de los municipios de la subregión de occidente: entidades gubernamentales de carácter local.
- Transporte de los municipios del occidente
- Cooperación para el fomento de la educación superior.
- Corpourabá: corporación autónoma regional.
- Comité Municipal de Cafeteros: encargado de organizar y representar a los cafeteros a nivel local.

**2.3.** ¿Teniendo en cuenta el sector económico que usted eligió en esta encuesta como el más pertinente para una ruta competitiva en la subregión ¿cuáles de los siguientes aspectos considera que deberían incorporarse en el plan de acción de dicha ruta?

Gráfico 18. Aspectos que considera deben incorporarse en plan de acción de la ruta competitiva



Fuente: Elaboración propia

Los aspectos que los encuestados respondieron que consideran más importantes para considerarse en el plan de acción de una ruta competitiva es la innovación con una participación del 69,4%, seguido de productividad con un 67,3%, en menor proporción

temas relacionados con transferencia de conocimiento con un 53,1%, desarrollo de talento humano con un 49% y por último internacionalización con un 30,6%.

A la respuesta otro la cual tiene una participación del 10,2% los encuestados se refieren principalmente a temas de comercialización, ya que su importancia radica en el desarrollo y el sostenimiento de cualquier sector económico pues permite darse a conocer en el mercado, adecuar los servicios o productos al mismo, fortaleciendo de esta manera mercados ya existentes y potencializando futuros clientes.

### **3.2.1.2. Resultados grupos focales:**

En las reuniones o grupos focales realizados con los líderes locales se evidenció lo siguiente:

- Consideran importante y valoran el trabajo realizado y liderado por las entidades sin ánimo de lucro como el de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia en la región.
- Están dispuestos a apoyar y participar activamente de las iniciativas que se emprendan en pro del fortalecimiento de la subregión.
- Consideran pertinente que exista un trabajo conjunto entre la universidad, la empresa y el estado, esto evidenciado en la participación de los diferentes actores en los espacios propuestos para tratar temas de interés para el desarrollo y fortalecimiento de la subregión.
- Consideran fundamental que las entidades municipales como las alcaldías de los diferentes municipios se involucren más en las iniciativas que desde los diferentes actores se plantean, apoyando así a los empresarios de los diferentes sectores económicos de la subregión.

### **3.2.1.3. Resultados entrevistas:**

Se desarrollaron siete entrevistas a actores clave de la subregión del occidente de Antioquia y/o del departamento. Se detallan los líderes o actores entrevistados y sus principales aportes para el presente proyecto de grado.

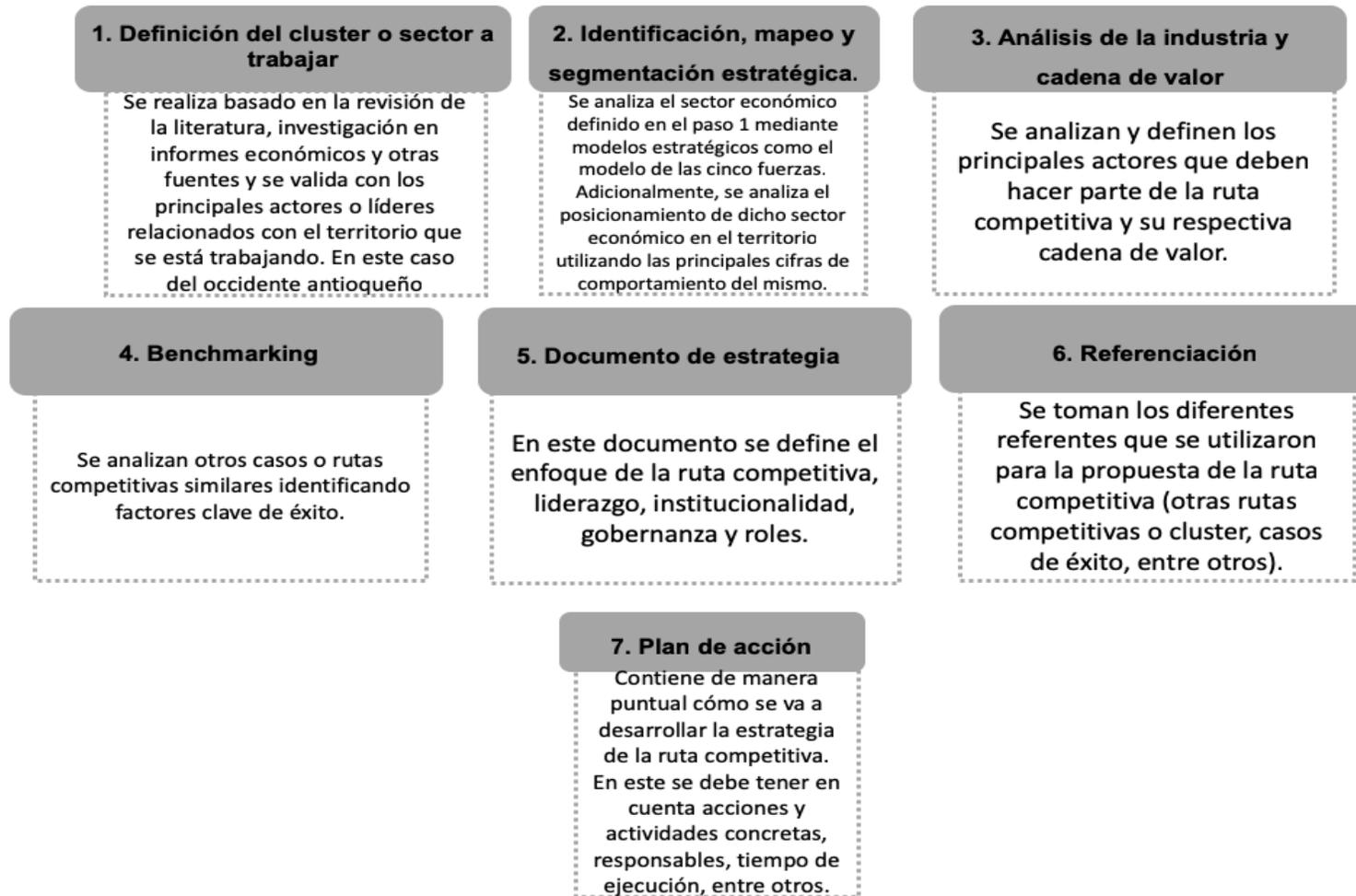
Ver anexo A: Resultados entrevistas realizadas.

## **3.3. Desarrollo objetivo 3:**

### **6.1.1. Propuesta ruta competitiva:**

A continuación se detalla la propuesta de la ruta competitiva siguiendo cada uno de los pasos propuestos en la metodología de Innpulsa:

Gráfico 19. Etapas metodología rutas competitivas Innpulsa



Fuente: Elaboración propia a partir de (Innpulsa Colombia, 2019, p. 2).

A continuación, se desarrolla cada una de las etapas de la metodología anteriormente mencionada:

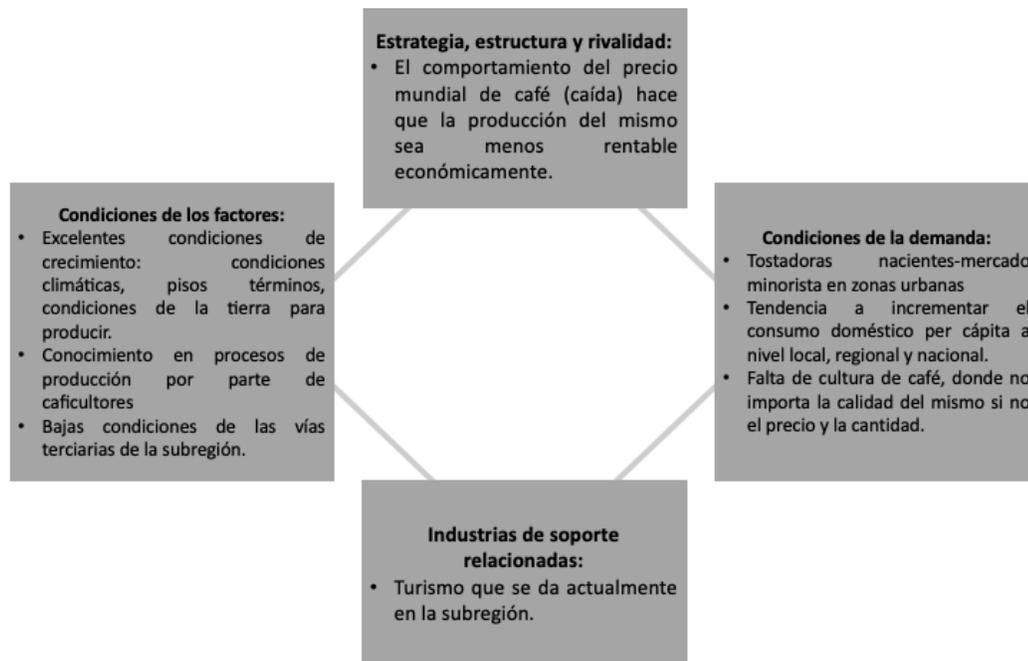
#### 6.1.1.1. Selección del Cluster o sector a trabajar.

Luego de realizar la priorización de las potencialidades económicas descritas en el objetivo 1 del presente proyecto de investigación y con el apoyo de actores clave del departamento y la subregión del occidente en el objetivo 2 del mismo, se concluye que el sector económico que más prevalece en la opinión de los diferentes actores clave encuestados y entrevistados es la actividad económica agropecuaria enfocado en café con una participación en el total de las encuestas del 73,1% como se mencionó anteriormente.

#### 6.1.1.2. Identificación, mapeo y segmentación estratégica.

Teniendo en cuenta los aspectos que analiza el modelo de las cinco fuerzas de Porter y su importancia, se definió aplicar dicho modelo, el cual establece aspectos que permiten analizar de manera integral determinado sector económico con el fin de desarrollar una estrategia adecuada para el mismo. Este modelo articula cinco aspectos que ayudan a determinar la competencia de un sector económico. A continuación, se da a conocer el modelo de las cinco fuerzas del sector económico del café para la subregión del occidente antioqueño:

Gráfico 20. Diamante cinco fuerzas sector café subregión occidente antioqueño



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a un estudio realizado por la empresa *Cluster Development* se puede observar en la siguiente gráfica cómo se encuentra el sector agroalimentario, donde especialmente el aspecto que más se encuentra desarrollado es el café verde, seguido de otros tipos de productos agroalimentarios:

Gráfico 21. Posicionamiento del territorio sector económico café subregión occidente antioqueño



Fuente: (Development, 2018, p. 18)

A continuación, se pueden observar algunas cifras relevantes del comportamiento del café referente al número de caficultores, número de fincas, área sembrada, productividad, entre otros. Lo que ratifica que el café cuenta con un gran potencial económico dentro de la subregión del occidente:

Gráfico 22. Posicionamiento del territorio sector económico café subregión occidente antioqueño



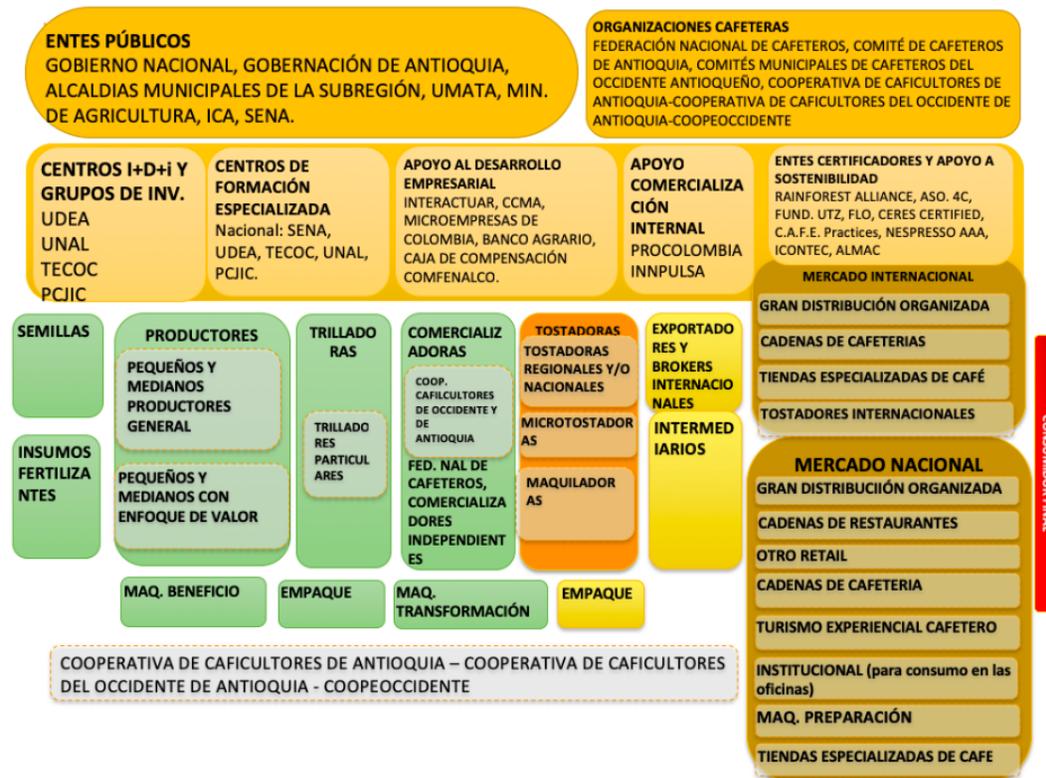
Fuente: Elaboración propia con datos del Sistema de Información Cafetera - SICA © FNC 2014

Fuente: (Development, 2018, p. 20)

### 6.1.1.3. Análisis de la industria y cadena de valor

A continuación, se muestra el análisis del sector café y la cadena de valor del mismo en la subregión del occidente, teniendo en cuenta los principales actores de carácter tanto públicos como privados y del ámbito tanto internacional como nacional y regional:

Gráfico 23. Mapa de agentes – cadena de valor



Fuente: elaboración propia a partir de (Development, 2018, p. 22)

**6.1.1.4. ¿Cómo están compitiendo los ganadores? (Benchmarking):**

**a. Selección de rutas competitivas como referentes para la propuesta de la ruta competitiva.**

Las rutas competitivas que se identificaron y seleccionaron son las siguientes:

Tabla 12. Rutas competitivas seleccionadas para el benchmarking

<b>NOMBRE INICIATIVA O RUTA COMPETITIVA</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>
Iniciativa CaféPlus	Nariño
Iniciativa Cafénix- cafés de calidad suprema del Tolima	Tolima
Iniciativa Kaldia	Quindío
Cafés especiales de Risaralda	Risaralda

Fuente: Elaboración propia

**b. Selección de los factores clave éxito:**

- Trabajo interinstitucional: existencia de un trabajo articulado entre universidad, empresa, estado y otras entidades o instituciones participantes.
- Enfoque: foco o líneas estratégicas definidas.
- Aporte económico (sector público, privado, empresarios): apoyo en términos de recursos principalmente económico por parte de los diferentes actores: público, privado, empresarios, entre otros.

**c. Resultados del benchmarking:**

A continuación, se muestra una descripción de cada una de las rutas competitivas identificadas y posteriormente los resultados del benchmarking:

- Nombre: Iniciativa CaféPlus:

Tabla 13. Descripción iniciativa CaféPlus

<b>Departamento:</b>	Nariño
<b>Año de inicio:</b>	2013
<b>Número de empresas participantes:</b>	120

<p><b>Descripción:</b></p>	<p>Promueve la inmersión en mercados sofisticados que garanticen una mejor distribución del valor agregado en toda la cadena, mediante la innovación en productos y modelos de negocio conjuntos.</p> <p>Busca incrementar la competitividad del sector cafetero en Antioquia a través de la generación de valor en los segmentos de café verde y café tostado. En este sentido, los productores / empresas invitadas a participar son aquellas que tienen una clara orientación hacia mercados especializados y entidades de soporte del negocio que implementan acciones con el fin de apoyar la gestión en dichos mercados.</p>
<p><b>Comportamiento del sector:</b></p>	<p>Periodo: 2012-2013:  Ingresos operacionales (miles de millones): 631.09  Ingresos operacionales/ PIB Deptal:0.68%%  Número total de empresas reportadas: 9  Productividad: Media  Producción (toneladas): 102403  Área Cosechada (hectáreas): 109756  Rendimiento (toneladas por hectárea): 0.9330059404</p> <p>Fuente: Elaboración propia</p>

- Iniciativa Cafénix- cafés de calidad suprema del Tolima

Tabla 14. Descripción Iniciativa Cafénix- cafés de calidad suprema del Tolima

<b>Departamento:</b>	Tolima
<b>Año de inicio:</b>	2010
<b>Número de empresas participantes:</b>	120

<b>Descripción:</b>	<p>La iniciativa apunta a orientar a la oferta de cafés del Tolima hacia el negocio de Experiencia Individual, asociado a un conjunto de tendencias de consumo de café más actual y sofisticado –personalización y exaltación de la experiencia de consumo.</p> <p>Esto se deriva en la aparición del nuevo segmento de negocio dentro de “Experiencia Individual” reconocido como un mercado de cafés de muy alta calidad, la más alta del mercado, que se consume y se compra en cafeterías con ambientación y servicio especiales, y que buscan generar en el consumidor una experiencia sensorial de alto nivel, con diferenciación de los distintos atributos sensoriales (organolépticos) de cada café, según mezclas u orígenes específicos.</p> <p>Este segmento se orienta hacia una relación directa entre el consumidor y su proveedor, tanto por razones de trazabilidad, como por la garantía de calidad y estabilidad en la consistencia de la materia prima, que hace que precisen trabajar de forma continua con proveedores a largo plazo, estabilizando además los precios.</p>
<b>Comportamiento del sector:</b>	<p>Periodo: 2012-2013:  Producción (toneladas): 77215  Área Cosechada (hectáreas): 97309  Rendimiento (toneladas por hectárea): 0.7935031703</p>

Fuente: Elaboración propia

- Iniciativa Kaldia

Tabla 15. Descripción Iniciativa Kaldia

<b>Departamento:</b>	Quindío
<b>Año de inicio:</b>	2012
<b>Número de empresas participantes:</b>	Sin información

<p><b>Descripción:</b></p>	<p>El sector cafetero del Quindío compite generalmente en el segmento de negocio de café básico y segmento de café de marca (commodity).</p> <p>El análisis estratégico realizado en iniciativa Kaldia determinó que se debe buscar competir en el segmento de negocio de Café Experto donde prima la calidad y mayores márgenes de rentabilidad.</p> <p>Líneas de Acción: 1- Programa para la mejora de los procesos en finca. Formar al productor en procesos de trazabilidad en finca, estándares de calidad y manejo de variedades (micro lotes) para incursionar en mercados de café diferenciados. 2- Generación de capacidades de exportación y vinculación con compradores especializados. Fomentar puntos de encuentro entre empresarios para conocer casos de éxito, crear relaciones empresariales y generar capacidades y conocimientos en logística y exportación. 3- Piloto de inteligencia comercial. Formular y ejecutar un piloto con tiendas (USA, Europa.) para ampliar el conocimiento comercial y fortalecer la cadena de valor. 4- Programa de Incentivo a la demanda de café de calidad. Generar conocimiento, cultura e interés por el consumo de café de calidad en la demanda local.</p>
<p><b>Comportamiento del sector:</b></p>	<p>Periodo: 2012-2013:</p> <p>Ingresos operacionales (miles de millones): 2.60</p> <p>Ingresos operacionales/ PIB Deptal:0.05%%</p> <p>Número total de empresas reportadas: 4</p> <p>Productividad: Media</p> <p>Producción (toneladas): 20599</p> <p>Área Cosechada (hectáreas): 21203</p> <p>Rendimiento (toneladas por hectárea): 0.9715134651</p>

Fuente: Elaboración propia

- Cafés especiales de Risaralda

Tabla 16. Descripción Cafés especiales de Risaralda

<p><b>Departamento:</b></p>	<p>Risaralda</p>
<p><b>Año de inicio:</b></p>	<p>2011</p>
<p><b>Número de empresas participantes:</b></p>	<p>10</p>
<p><b>Descripción:</b></p>	<p>El departamento de Risaralda perteneciente a la región del eje cafetero se ha caracterizado por ser productor de café en sus 50 años de historia como departamento fundado en 1967, su ubicación estratégica ha permitido incursionar en los mercados de cafés de</p>

	<p>alta calidad por la oferta ambiental y también establecerse como un centro logístico estratégico para la región. La productividad del sector recae sobre la base organizacional de 18 asociaciones que concentran más de 10.000 productores de café que hacen de esta apuesta un sistema de base territorial en red, con un esquema comercial unificado a partir de su relación con la Cooperativa de Caficultores de Risaralda – COOPCAFER que le ha permitido fortalecer la logística local en cada uno de los municipios de Risaralda para atender la demanda internacional.</p> <p>La iniciativa de producción con calidad se consolida a partir del año 2010 con la incursión en mercados internacionales estratégicos y la promoción de cafés especiales que se logró con las organizaciones La Cristalina del Municipio de Guática y APECAFEQ en el Municipio de Quinchía, posteriormente en el año 2011 se inicia el proceso en el Municipio de Pereira y nace la asociación de cafés especiales ENTREVERDES como modelo de integración asociativa (5 asociaciones se integran en una sola iniciativa), esta iniciativa específicamente fue liderada por la Cámara de Comercio de Pereira, en la cual se realizaron actividades de fortalecimiento comercial, gestión de las organizaciones y generación de un modelo para la organización ENTREVERDES.</p> <p>La iniciativa del Cluster de cafés especiales se ha formado en la región de manera dirigida y promovida por las diferentes instituciones que conforman el sector, quienes a través de la mesa de cafés han realizado un trabajo articulado de la mano de las asociaciones productoras buscando el incremento de la productividad y competitividad del sector. Esta misma mesa desde su trabajo articulado ha realizado acciones encaminadas a cumplir con los distintos pasos de la metodología de Rutas Competitivas aprovechando los estudios y análisis de la industria que se tienen desde el Comité departamental de Cafeteros de Risaralda, así como a través de las diversas experiencias de reconocimiento de mercados internacionales por parte de varios actores de la mesa de cafés especiales, por último cumpliendo con un plan de acción para la iniciativa que coordina y lidera tanto la Cámara de Comercio de Pereira como el Comité departamental. Este proyecto dará la oportunidad de fortalecer la iniciativa a través de una intervención de su modelo de gestión desde el ámbito administrativo y organizacional.</p>
--	--

<p><b>Comportamiento del sector:</b></p>	<p>La producción cafetera es la mayor actividad económica de Risaralda. Esta constituye historia, desarrollo y cultura, expresada en una forma de vida del hacer y de reconocimiento mundial, nacional y local.</p> <p>En el último tiempo la actividad cafetera muestra transformaciones importantes en su producción, pasando del café tradicional al llamado especial. En la actualidad se estima que cerca del 20 % de la caficultura del departamento se encuentra en cafés especiales. De manera que el sector en la actualidad se enfoca en estos cafés, teniendo en cuenta que tiene más valor agregado, debido a que asegura la calidad en cada uno de los eslabones de producción.</p> <p>Asimismo, el café es un motor de desarrollo socioeconómico por sus impactos en las diferentes dimensiones de progreso en el Paisaje Cultural Cafetero. Por este motivo, la economía cafetera sigue siendo importante en el crecimiento del PIB y en la generación de empleo directo e indirecto.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestran cada uno de los factores clave de éxito definidos para cada una de las rutas competitivas identificadas:

Tabla 17. Resultados benchmarking

FACTOR CLAVE IDENTIFICADO/INICIATIVA O RUTA COMPETITIVA	Iniciativa CaféPlus - Nariño	Iniciativa Cafénix- cafés de calidad suprema del Tolima	Iniciativa Kaldia - QUINDÍO	Cafés especiales de Risaralda
FACTOR CLAVE 1: TRABAJO INTERINSTITUCIONAL	<p>Lidera: Café de occidente</p> <p>Entidades que participan: Gobernación de Nariño, Fundación Social</p>	<p>Lidera: Cámara de Comercio de Ibagué.</p> <p>Entidades que participan: Gobernación del Tolima, SENA Regional Tolima, Universidad del Tolima, CUN sede Ibagué, Alcaldías Municipales, Comité de Cafeteros del Tolima, Innpulsa, Proexport, MinCIT</p>	<p>Lidera: Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío</p> <p>Entidades que participan: Universidad La Gran Colombia, Corporación Universitaria Empresarial Alexander von Humboldt, Sena Quindío</p>	<p>Entidades que lideran: Comité Departamental de Cafeteros y Cámara de Comercio de Pereira</p> <p>Entidades que participan: Cooperativa Departamental de Cafeteros, Comisión Regional de Competitividad, Gobernación de Risaralda, Alcaldía de Pereira, Universidad Tecnológica de Pereira y SENA</p>
FACTOR CLAVE 2: ENFOQUE DE LA INICIATIVA	<p>Capacitación del RRHH I+D+i</p> <p>Visión y estrategia+D+i</p> <p>Internacionalización, productividad, calidad del producto, consumo y sofisticación del cliente enmarcan las líneas de trabajo.</p> <p>Conectividad con mercados de valor, capacitaciones a empresarios, entender clientes y desarrollo comercial.</p>	<p>Capacitación del RRHH</p> <p>Crecimiento e inversión</p> <p>Desarrollo de la cadena de valor</p> <p>Posicionamiento y mercadeo del Cluster</p> <p>Promoción de las exportaciones</p> <p>Visión y estrategia</p>	<p>Mejora del entorno de negocios</p> <p>Capacitación del RRHH</p> <p>Desarrollo de la cadena de valor I+D+i</p> <p>Promoción de las exportaciones</p> <p>Visión y estrategia</p>	<p>Para esta agenda se priorizaron nueve sectores para cumplir con ellos las metas estipuladas en el Plan Regional de Competitividad. Los nueve sectores se dividieron en tres grupos: tradicionales, priorizados y promisorios.</p>
FACTOR CLAVE 3: APORTE ECONÓMICO (SECTOR PÚBLICO, PRIVADO, EMPRESARIOS)	83% público y 17% cámara de comercio	40% público, 30% cámara de comercio, 30% empresarios	83% público, 17% cámara de comercio.	63% público, 12% cámaras de comercio, 25% otra fuente.

Fuente: Elaboración propia

6.1.1.5. Documento de estrategia: Ruta competitiva Café

**6.1.1.5.1. Enfoque:**

Gráfico 24. Enfoque ruta competitiva café



Fuente: Elaboración propia

6.1.1.5.2. **Liderazgo:**

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Gobernación de Antioquia, empresarios y entidades clave de la subregión.

6.1.1.5.3. **Institucionalidad:**

6.1.1.5.3.1. **Pomotor/líder:**

- Gobernación de Antioquia
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

6.1.1.5.3.2. **Aliados o actores nacionales/departamentales:**

Gráfico 25. Aliados o actores nacionales/departamentales



Fuente: Elaboración propia

6.1.1.5.3.3. Aliados o actores subregionales/locales:

Gráfico 26. Aliados o actores subregionales/locales



comfama

Comfenalco  
Antioquia



Alcaldías municipales

Comités municipales de cafeteros del occidente  
antioqueño

Fuente: Elaboración propia

6.1.1.5.4. **Gobernanza:**

Gráfico 27. Gobernanza ruta competitiva

**Comité Estratégico**



**Comité Técnico**



**Mesas de trabajo**

Innovación	Productividad	Transferencia de conocimiento	Desarrollo del talento humano

Universidad-Empresa-Estado



Fuente: Elaboración propia

**6.1.1.5.4.1. Roles:**

**Tabla 18. Roles Comité estratégico**

<b>Comité estratégico</b>	
<b>Objetivo</b>	Dar lineamientos a la ruta competitiva y su plan de acción de acuerdo a las necesidades del sector en el contexto de la subregión occidente de Antioquia
<b>Roles</b>	
Desde la academia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad de Antioquia: aporte al sistema de gobernanza de la ruta competitiva mediante su área de investigación y desarrollo y con sus programas impartidos en la subregión.</li> <li>▪ Sena: como entidad pública de orden nacional y de formación para el trabajo y que ofrece formación gratuita a la comunidad en programas técnicos, tecnológicos y complementarios enfocados en el desarrollo económico, tecnológico y social del país y en este caso específico de la subregión.</li> </ul>
Desde el sector productivo-empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia: aporte con su rol de entidad privada, gremial, dedicada a la prestación de servicios que requieren los empresarios, buscando el incremento de la competitividad de los mismos.</li> <li>▪ Federación Nacional de Cafeteros de Colombia: como principal gremio de Colombia en el sector del café y mediante sus procesos de investigación, acompañamiento técnico a productores mediante el servicio de extensión, en la regulación y comercialización del café para optimizar el precio pagado al productor y en la ejecución de programas gremiales para beneficio del productor.</li> <li>▪ Cooperativa de Caficultores de Antioquia: desde su gestión en la comercialización del café</li> </ul>
Desde el gobierno sea de carácter nacional, departamental o local	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gobernación de Antioquia: facilitar las condiciones a nivel departamental para que el sector café de la subregión sea más competitivo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

**Comité Técnico:**

Tabla 19. Roles Comité técnico

<b>Comité técnico</b>	
<b>Objetivo</b>	Realizar seguimiento constante a la ruta competitiva del occidente de Antioquia y a su plan de acción de acuerdo al enfoque dado a la misma.
<b>Roles</b>	
Desde la academia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad de Antioquia: aporte al sistema de gobernanza de la ruta competitiva mediante su área de investigación y desarrollo y con sus programas impartidos en la subregión.</li> <li>▪ Tecoc: desde sus programas relacionados con el sector agropecuario y ambiental y con su componente de inclusión social.</li> <li>▪ Sena: como entidad pública de orden nacional y de formación para el trabajo y que ofrece formación gratuita a la comunidad en programas técnicos, tecnológicos y complementarios enfocados en el desarrollo económico, tecnológico y social del país y en este caso específico de la subregión.</li> <li>▪ Comfenalco: como caja de compensación líder de la subregión con el programa de empleo y empleabilidad, donde se trabaja acerca del cierre de brechas entre las necesidades del sector productivo con la oferta de las entidades de educación del occidente antioqueño.</li> </ul>

<b>Comité técnico</b>	
<b>Objetivo</b>	Realizar seguimiento constante a la ruta competitiva del occidente de Antioquia y a su plan de acción de acuerdo al enfoque dado a la misma.
Desde el sector productivo-empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Café Canelo: desde sus procesos de mejoramiento productivo y de innovación y transferencia de conocimiento.</li> <li>▪ Café Aroma Giralдино: desde sus procesos de mejoramiento productivo y de innovación y transferencia de conocimiento.</li> <li>▪ Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia: aporte con su rol de entidad privada, gremial, dedicada a la prestación de servicios que requieren los empresarios, buscando el incremento de la competitividad de los mismos.</li> <li>▪ Cooperativa de Caficultores del Occidente de Antioquia - Coopeoccidente: desde su trabajo por el fortalecimiento del sector del café, mediante servicios como asistencia técnica, servicios de compra de café, crédito para insumos, servicios de solidaridad y educación a los asociados, sus familias y comunidad en general.</li> </ul>
Desde el gobierno sea de carácter nacional, departamental o local	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alcaldías municipales: facilitar las condiciones a nivel local de los diferentes municipios de la subregión con el fin de que el sector café de la misma sea más competitivo.</li> </ul>

<b>Comité técnico</b>	
<b>Objetivo</b>	Realizar seguimiento constante a la ruta competitiva del occidente de Antioquia y a su plan de acción de acuerdo al enfoque dado a la misma.

Fuente: Elaboración propia

### **Mesas de trabajo:**

Se definieron las siguientes líneas de trabajo de acuerdo a las necesidades del sector en la subregión:

- Innovación
- Productividad
- Transferencia de conocimiento
- Desarrollo del talento humano

### **Líneas estratégicas:**

## 1. Innovación:

Tabla 20. Línea estratégica innovación

<b>Línea estratégica Innovación</b>	
<b>Objetivo</b>	Identificar, proponer y gestionar proyectos y recursos en busca del fortalecimiento de la innovación principalmente en las unidades productivas de la subregión.
<b>Líderes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad de Antioquia: aporte al sistema de gobernanza de la ruta competitiva mediante su área de investigación y desarrollo y con sus programas impartidos en la subregión.</li> <li>▪ Federación Nacional de Caficultores de Colombia: como principal gremio de Colombia en el sector del café y mediante sus procesos de investigación, acompañamiento técnico a productores mediante el servicio de extensión, en la regulación y comercialización del café para optimizar el precio pagado al productor y en la ejecución de programas gremiales para beneficio del productor.</li> <li>▪ Café Canelo: desde sus procesos de mejoramiento productivo y de innovación y transferencia de conocimiento.</li> <li>▪ Café Aroma Giraldino: desde sus procesos de mejoramiento productivo y de innovación y transferencia de conocimiento.</li> </ul>
<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>
Desarrollo de proyectos de innovación en la subregión	Identificación de proyectos de innovación en el sector empresarial
	Realizar alianzas con la academia para trabajar proyectos de innovación empresarial

<b>Línea estratégica Innovación</b>	
<b>Objetivo</b>	Identificar, proponer y gestionar proyectos y recursos en busca del fortalecimiento de la innovación principalmente en las unidades productivas de la subregión.
<b>Líderes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad de Antioquia: aporte al sistema de gobernanza de la ruta competitiva mediante su área de investigación y desarrollo y con sus programas impartidos en la subregión.</li> <li>▪ Federación Nacional de Caficultores de Colombia: como principal gremio de Colombia en el sector del café y mediante sus procesos de investigación, acompañamiento técnico a productores mediante el servicio de extensión, en la regulación y comercialización del café para optimizar el precio pagado al productor y en la ejecución de programas gremiales para beneficio del productor.</li> <li>▪ Café Canelo: desde sus procesos de mejoramiento productivo y de innovación y transferencia de conocimiento.</li> <li>▪ Café Aroma Giralдино: desde sus procesos de mejoramiento productivo y de innovación y transferencia de conocimiento.</li> </ul>
	Gestión de recursos de carácter local, departamental, nacional o de cooperación internacional para el desarrollo de los proyectos de innovación identificados
Facilitar la conexión entre el sector empresarial e investigadores para el desarrollo de proyectos de innovación	Identificar emprendimientos en la región con carácter innovador (startup)
	Integrarse a plataformas virtuales de creación de comunidades de innovación tecnológica donde se conecta la oferta (investigadores y startups) con la demanda (empresas e inversionistas) como la plataforma Sunn de Ruta n, entre otros.
Banco de proyectos de investigación e innovación	Conformación de un banco de proyectos de investigación e innovación que apunten al desarrollo y fortalecimiento de la subregión

<b>Línea estratégica Innovación</b>	
<b>Objetivo</b>	Identificar, proponer y gestionar proyectos y recursos en busca del fortalecimiento de la innovación principalmente en las unidades productivas de la subregión.
<b>Líderes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad de Antioquia: aporte al sistema de gobernanza de la ruta competitiva mediante su área de investigación y desarrollo y con sus programas impartidos en la subregión.</li> <li>▪ Federación Nacional de Caficultores de Colombia: como principal gremio de Colombia en el sector del café y mediante sus procesos de investigación, acompañamiento técnico a productores mediante el servicio de extensión, en la regulación y comercialización del café para optimizar el precio pagado al productor y en la ejecución de programas gremiales para beneficio del productor.</li> <li>▪ Café Canelo: desde sus procesos de mejoramiento productivo y de innovación y transferencia de conocimiento.</li> <li>▪ Café Aroma Giralдино: desde sus procesos de mejoramiento productivo y de innovación y transferencia de conocimiento.</li> </ul>
	Gestión de recursos de carácter local, departamental, nacional o de cooperación internacional para el desarrollo de los proyectos de investigación e innovación que conforman el banco de proyectos.
Cultura de la investigación y la innovación	Promover en las instituciones de educación superior y en los colegios de la subregión una cultura de la investigación y la innovación.

Fuente: Elaboración propia

## 2. Productividad:

Tabla 21. Estrategias y acciones línea estratégica productividad

<b>Línea estratégica productividad</b>	
<b>Objetivo</b>	Proponer estrategias que contribuyan al mejoramiento de la productividad de las empresas de la subregión
<b>Líderes</b>	<p>3. Federación Nacional de Caficultores de Colombia: como principal gremio de Colombia en el sector del café y mediante sus procesos de investigación, acompañamiento técnico a productores mediante el servicio de extensión, en la regulación y comercialización del café para optimizar el precio pagado al productor y en la ejecución de programas gremiales para beneficio del productor.</p> <p>4. Café Canelo: desde sus procesos de mejoramiento productivo y de innovación y transferencia de conocimiento.</p> <p>5. Café Aroma Giralдино: desde sus procesos de mejoramiento productivo y de innovación y transferencia de conocimiento.</p>
<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>
Mejoramiento de la productividad de las empresas o productores de la subregión	Identificación de empresas o productores del sector café con buenos procesos de producción.
	Lograr la conexión entre empresas o productores que cuenten con buenos procesos productivos con empresas o productores que necesiten mejorar los mismos.
	Realizar alianzas con instituciones de educación superior con presencia en la subregión con espacios como granjas o fincas para la realización de prácticas relacionadas con procesos de producción del café.

<b>Línea estratégica productividad</b>	
<b>Objetivo</b>	Proponer estrategias que contribuyan al mejoramiento de la productividad de las empresas de la subregión
<b>Líderes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Federación Nacional de Caficultores de Colombia: como principal gremio de Colombia en el sector del café y mediante sus procesos de investigación, acompañamiento técnico a productores mediante el servicio de extensión, en la regulación y comercialización del café para optimizar el precio pagado al productor y en la ejecución de programas gremiales para beneficio del productor.</li> <li>4. Café Canelo: desde sus procesos de mejoramiento productivo y de innovación y transferencia de conocimiento.</li> <li>5. Café Aroma Giraldino: desde sus procesos de mejoramiento productivo y de innovación y transferencia de conocimiento.</li> </ol>
<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>
	Gestión de recursos de carácter local, departamental, nacional o de cooperación internacional para el mejoramiento de procesos de producción al interior de las empresas o productores de la subregión.

Fuente: Elaboración propia

### 3. Transferencia de conocimiento:

Tabla 22. Estrategias y acciones línea estratégica transferencia de conocimiento

<b>Línea estratégica transferencia de conocimiento</b>	
<b>Objetivo</b>	Proponer estrategias de transferencia de conocimiento que conlleven al fortalecimiento de las unidades productivas de la subregión
<b>Líderes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Universidad de Antioquia: aporte al sistema de gobernanza de la ruta competitiva mediante su área de investigación y desarrollo y con sus programas impartidos en la subregión.</li> <li>7. Universidad Nacional de Colombia: como institución de educación superior generadora de conocimiento desde la academia y que cuenta con la estación agraria Cotové en el municipio de Santa Fé de Antioquia la cual está al servicio de la docencia, investigación y extensión y sirve para prácticas en el sector agrícola de la subregión. Adicionalmente esta estación agrícola cuenta con un observatorio el cual también es de utilidad para el desarrollo de la subregión.</li> <li>8. Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid: como institución de educación superior generadora de conocimiento desde la academia y que cuenta con las granjas: John Jairo González Torres y con el Centro Experimental y de Producción Acuícola, ambas en el municipio de San Jerónimo, las cuales se encuentran al servicio de la comunidad a través de la proyección social, el apoyo a la docencia y la investigación, la sensibilización ambiental y la producción agropecuaria. Allí los diferentes grupos de investigación y producción están en contacto permanente con el sector agropecuario y la comunidad.</li> <li>9. Café Canelo: desde sus procesos de mejoramiento productivo y de innovación y transferencia de conocimiento.</li> <li>10. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia: como principal gremio de Colombia en el sector del café y mediante sus procesos de investigación, acompañamiento técnico a productores mediante el servicio de extensión, en la regulación y comercialización del café para optimizar el precio pagado al productor y en la ejecución de programas gremiales para beneficio del productor.</li> </ol>
<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>

<b>Línea estratégica transferencia de conocimiento</b>	
<b>Objetivo</b>	Proponer estrategias de transferencia de conocimiento que conlleven al fortalecimiento de las unidades productivas de la subregión
<b>Líderes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Universidad de Antioquia: aporte al sistema de gobernanza de la ruta competitiva mediante su área de investigación y desarrollo y con sus programas impartidos en la subregión.</li> <li>7. Universidad Nacional de Colombia: como institución de educación superior generadora de conocimiento desde la academia y que cuenta con la estación agraria Cotové en el municipio de Santa Fé de Antioquia la cual está al servicio de la docencia, investigación y extensión y sirve para prácticas en el sector agrícola de la subregión. Adicionalmente esta estación agrícola cuenta con un observatorio el cual también es de utilidad para el desarrollo de la subregión.</li> <li>8. Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid: como institución de educación superior generadora de conocimiento desde la academia y que cuenta con las granjas: John Jairo González Torres y con el Centro Experimental y de Producción Acuícola, ambas en el municipio de San Jerónimo, las cuales se encuentran al servicio de la comunidad a través de la proyección social, el apoyo a la docencia y la investigación, la sensibilización ambiental y la producción agropecuaria. Allí los diferentes grupos de investigación y producción están en contacto permanente con el sector agropecuario y la comunidad.</li> <li>9. Café Canelo: desde sus procesos de mejoramiento productivo y de innovación y transferencia de conocimiento.</li> <li><b>10.</b> Federación Nacional de Cafeteros de Colombia: como principal gremio de Colombia en el sector del café y mediante sus procesos de investigación, acompañamiento técnico a productores mediante el servicio de extensión, en la regulación y comercialización del café para optimizar el precio pagado al productor y en la ejecución de programas gremiales para beneficio del productor.</li> </ol>
Mejores prácticas del sector empresarial	Identificación de empresas o productores del sector café que lleven a cabo buenas prácticas en el sector cafetero desde su producción, transformación, comercialización, entre otros.
	Lograr la conexión entre empresas que cuenten con buenas prácticas con empresas que necesiten mejorar sus procesos.

<b>Línea estratégica transferencia de conocimiento</b>	
<b>Objetivo</b>	Proponer estrategias de transferencia de conocimiento que conlleven al fortalecimiento de las unidades productivas de la subregión
<b>Líderes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Universidad de Antioquia: aporte al sistema de gobernanza de la ruta competitiva mediante su área de investigación y desarrollo y con sus programas impartidos en la subregión.</li> <li>7. Universidad Nacional de Colombia: como institución de educación superior generadora de conocimiento desde la academia y que cuenta con la estación agraria Cotové en el municipio de Santa Fé de Antioquia la cual está al servicio de la docencia, investigación y extensión y sirve para prácticas en el sector agrícola de la subregión. Adicionalmente esta estación agrícola cuenta con un observatorio el cual también es de utilidad para el desarrollo de la subregión.</li> <li>8. Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid: como institución de educación superior generadora de conocimiento desde la academia y que cuenta con las granjas: John Jairo González Torres y con el Centro Experimental y de Producción Acuícola, ambas en el municipio de San Jerónimo, las cuales se encuentran al servicio de la comunidad a través de la proyección social, el apoyo a la docencia y la investigación, la sensibilización ambiental y la producción agropecuaria. Allí los diferentes grupos de investigación y producción están en contacto permanente con el sector agropecuario y la comunidad.</li> <li>9. Café Canelo: desde sus procesos de mejoramiento productivo y de innovación y transferencia de conocimiento.</li> <li>10. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia: como principal gremio de Colombia en el sector del café y mediante sus procesos de investigación, acompañamiento técnico a productores mediante el servicio de extensión, en la regulación y comercialización del café para optimizar el precio pagado al productor y en la ejecución de programas gremiales para beneficio del productor.</li> </ol>
	Realizar alianzas con instituciones de educación superior con presencia en la subregión con espacios como granjas o fincas para la realización de procesos de transferencia de conocimiento.
Participación en espacios de	Participación en eventos académicos relacionados con el café.
	Realización de tertulias o charlas empresariales.

<b>Línea estratégica transferencia de conocimiento</b>	
<b>Objetivo</b>	Proponer estrategias de transferencia de conocimiento que conlleven al fortalecimiento de las unidades productivas de la subregión
<b>Líderes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Universidad de Antioquia: aporte al sistema de gobernanza de la ruta competitiva mediante su área de investigación y desarrollo y con sus programas impartidos en la subregión.</li> <li>7. Universidad Nacional de Colombia: como institución de educación superior generadora de conocimiento desde la academia y que cuenta con la estación agraria Cotové en el municipio de Santa Fé de Antioquia la cual está al servicio de la docencia, investigación y extensión y sirve para prácticas en el sector agrícola de la subregión. Adicionalmente esta estación agrícola cuenta con un observatorio el cual también es de utilidad para el desarrollo de la subregión.</li> <li>8. Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid: como institución de educación superior generadora de conocimiento desde la academia y que cuenta con las granjas: John Jairo González Torres y con el Centro Experimental y de Producción Acuícola, ambas en el municipio de San Jerónimo, las cuales se encuentran al servicio de la comunidad a través de la proyección social, el apoyo a la docencia y la investigación, la sensibilización ambiental y la producción agropecuaria. Allí los diferentes grupos de investigación y producción están en contacto permanente con el sector agropecuario y la comunidad.</li> <li>9. Café Canelo: desde sus procesos de mejoramiento productivo y de innovación y transferencia de conocimiento.</li> <li>10. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia: como principal gremio de Colombia en el sector del café y mediante sus procesos de investigación, acompañamiento técnico a productores mediante el servicio de extensión, en la regulación y comercialización del café para optimizar el precio pagado al productor y en la ejecución de programas gremiales para beneficio del productor.</li> </ol>
conocimiento relacionados con el café	

Fuente: Elaboración propia

#### 4. Desarrollo del talento humano:

Tabla 23. Estrategias y acciones línea desarrollo del talento humano

<b>Línea estratégica desarrollo del talento humano</b>	
<b>Objetivo</b>	Proponer estrategias que conlleven al mejoramiento de las capacidades del talento humano de las empresas de la subregión.
<b>Líderes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tecoc: desde sus programas relacionados con el sector agropecuario y ambiental y con su componente de inclusión social.</li> <li>▪ Sena: como entidad pública de orden nacional y de formación para el trabajo y que ofrece formación gratuita a la comunidad en programas técnicos, tecnológicos y complementarios enfocados en el desarrollo económico, tecnológico y social del país y en este caso específico de la subregión. Específicamente con el programa denominado Servicio Público de Empleo.</li> <li>▪ Comfenalco: como caja de compensación líder de la subregión con el programa de empleo y empleabilidad, donde se trabaja acerca del cierre de brechas entre las necesidades del sector productivo con la oferta de las entidades de educación del occidente antioqueño.</li> </ul>
<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>
Mejoramiento de competencias	Identificar las principales falencias en el personal que trabaja en las empresas o productores de café de la subregión.
	Realizar alianzas con las diferentes instituciones de educación superior o educación para el trabajo de la subregión para desarrollar programas ajustados a las necesidades identificadas

<b>Línea estratégica desarrollo del talento humano</b>	
<b>Objetivo</b>	Proponer estrategias que conlleven al mejoramiento de las capacidades del talento humano de las empresas de la subregión.
<b>Líderes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tecoc: desde sus programas relacionados con el sector agropecuario y ambiental y con su componente de inclusión social.</li> <li>▪ Sena: como entidad pública de orden nacional y de formación para el trabajo y que ofrece formación gratuita a la comunidad en programas técnicos, tecnológicos y complementarios enfocados en el desarrollo económico, tecnológico y social del país y en este caso específico de la subregión. Específicamente con el programa denominado Servicio Público de Empleo.</li> <li>▪ Comfenalco: como caja de compensación líder de la subregión con el programa de empleo y empleabilidad, donde se trabaja acerca del cierre de brechas entre las necesidades del sector productivo con la oferta de las entidades de educación del occidente antioqueño.</li> </ul>
	Realizar alianzas con instituciones de educación superior con presencia en la subregión y que cuenten con espacios como granjas o fincas para la realización de prácticas.
	Desarrollar los programas estructurados ajustados a las necesidades del talento humano de la subregión.
Cierre de brechas entre necesidades del sector productivo y la oferta académica de la subregión	De la mano con programas como el Servicio Público de Empleo del Sena y empleo y empleabilidad de Comfenalco continuar en la identificación de las necesidades del sector productivo con el fin de que la oferta de formación brindada por parte de instituciones como el Sena, Tecoc, UdeA., entre otros, sea pertinente.
	Realización de pasantías al interior de las empresas de la subregión por parte de profesionales formados en determinadas áreas o cargos, de acuerdo a las necesidades de dicho sector productivo.

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.1.1. Referenciación:

Se tomaron como referentes las rutas competitivas de café de las diferentes regiones del país y las rutas competitivas de diferentes sectores económicos del departamento de Antioquia. También se tomó como referente el Cluster Café de Medellín-Antioquia.

#### 4.1.1.2. Plan de acción: Ver anexo B: Plan de acción ruta competitiva.

Por último, se realiza la validación de la ruta competitiva propuesta ante algunos actores clave, a continuación, el detalle:

Tabla 24. Resultados validación ruta competitiva con actores o líderes clave

Fecha	Marzo 28 de 2019	
Actores asistentes		
Entidad	Nombre	Cargo
Gobernación de Antioquia	Luís Jaime Osorio	Director Ciencia, Tecnología e Innovación de Antioquia
Gobernación de Antioquia	Diana Taborda	Profesional Secretaría de Productividad y Competitividad del Departamento de Antioquia-Encargada Subregión Occidente de Antioquia
Gobernación de Antioquia	Juan David García	Profesional Especializado Secretaría de Productividad y Competitividad del Departamento de Antioquia
Principales comentarios o sugerencias realizadas por parte de los actores en el proceso de validación:		
<b>Generales:</b> * Los resultados de las encuestas son una foto de la concentración de las actividades económicas de la subregión * La Gobernación reitera la importancia de contar con el proyecto de grado con el fin de servir como guía cuando ya esté aprobado. Lo anterior con el fin de ser socializado más adelante en una mesa en el marco de la comisión regional de competitividad.		
<b>Gobernanza e institucionalidad:</b>		

- \* Se reitera que la Cámara de Comercio lidere inicialmente la ruta competitiva al tener presencia en la subregión y por ser una de las cámaras más consolidadas del país.
- \* Se reitera la importancia de que la Cooperativa de Caficultores haga parte de la ruta competitiva.
- \* Se coincide en la importancia de contar con apoyo desde las administraciones locales.
- \* Incluir en la gestión de recursos a Gobernación de Antioquia, Alcaldías, Cámara de Comercio.

#### **Mesas de trabajo y plan de acción:**

- \* Se resalta la importancia de la academia en la ruta competitiva por temas de talento humano, investigación aplicada.
- \* Las universidades deben estar sacando doctores que apliquen el conocimiento a la realidad de la subregión.
- \* Llevar retos de la subregión a los grupos de investigación de las universidades.
- \* Se recomienda que las mesas de trabajo que se proponen en la ruta se enmarquen en el CUEE - Comité Universidad-Empresa y Estado.
- \* El tema de productividad se puede desarrollar en la mesa de desarrollo empresarial, hay aparte una mesa de talento humano y transferencia de conocimiento se puede enmarcar en el tema de innovación y transferencia de conocimiento. Lo anterior con el fin de no crear más estructuras, si no aprovechar las que ya se encuentran existentes.
- \* La Gobernación valida las mesas de trabajo y la propuesta de la ruta competitiva.
- \* En el tema de talento humano se está mirando cómo interactúa la necesidad de la empresa y la oferta de formación de las personas, donde se puedan tener profesionales del Tecoc, UdeA, donde se puedan formar en temas de producción y transformación de café y puedan hacer de esta manera pasantías o trabajos de investigación en las empresas, que quede más explícito en el plan de acción.
- \* En cuanto a la mesa de talento humano se sugiere revisar el trabajo realizado en la mesa de talento humano de la Comisión Regional de Competitividad, por parte de Comfenalco en cuanto a programas de empleo y empleabilidad, rutas de empleabilidad donde se busca identificar las necesidades de la mano de obra desde las empresas, donde estas se apropien de estos mecanismos para poder definir que personal necesitan. Se sugiere potenciar dichos mecanismos. Se sugiere averiguar en que estado está dicho trabajo. Lo anterior con el fin de aprovechar el trabajo adelantado por parte de la mesa y la institucionalidad.
- \* Se sugiere incluir fomentar la cultura de investigación en la subregión.
- \* En innovación, aunque la base de trabajo es el plan de CTI, agendas de investigación, sin embargo, en este tema de innovación hay que orientarlo mucho más, revisando las acciones de la mesa de innovación se menciona que ya se tiene

un trabajo adelantado en cuanto a unas agendas.

\* En la subregión en productividad tienen todo el tema de formalización y desarrollo empresarial.

**Enfoque de la ruta:**

\* Una ruta competitiva puede integrarse perfectamente café y turismo para la subregión sin que entre a competir con el Suroeste antioqueño.

\* Podría pensarse en integrar un tema de agricultura con turismo, por ejemplo Villa Sicilia en occidente, un viñedo con un premio internacional, donde conjuga el tema de agricultura productiva con el tema de turismo.

\* En el occidente existe por ejemplo la marca Café Canelo, quienes tienen un punto de venta en el hotel mariscal Robledo, semanalmente hace catas de café con los turistas extranjeros. Tema vivencial de café.

\* Se sugiere enfatizar que la innovación y la investigación que se haga esté articulada a las empresas de los sectores priorizados de la subregión, en este caso café.

<b>Fecha</b>	Abril 4 de 2019
--------------	-----------------

**Actores asistentes**

<b>Entidad</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia – sede Occidente	Ludivia Cardona Rojas	Profesional Gestión Territorial PEP

**Principales comentarios o sugerencias realizadas por parte de los actores en el proceso de validación:**

**Generales:**

\*La propuesta de la ruta competitiva se ajusta a las realidades que en el territorio (subregión occidente de Antioquia) se vive con un potencial alto respecto al sector cafetero y su estrecha relación con el turismo como motor dinamizador no solo de la economía de este renglón sino de la economía regional dado su alto impacto en la zona.

\*Sugieren que la propuesta de la ruta sea compartida ya que actualmente desde la institucionalidad, específicamente la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia-sede Occidente, se encuentra realizando un trabajo en territorio con la creación del integrador para un proyecto de encadenamiento productivo - PEP y creando unas mesas técnicas de turismo y café y un nivel de gobernanza para las mismas, de tal forma que estas líneas de desarrollo y avance en el territorio no se

queden solo por el tiempo de duración de esta alianza BID, CCMA y Continental Gold y por la duración del proyecto PEP como tal, sino que pueda perdurar con unos actores locales, fortalecidos y comprometidos con su desarrollo de manera sostenible en el tiempo.

Fuente: Elaboración propia

De los comentarios o sugerencias realizadas por parte de los actores clave en el proceso de validación mencionados anteriormente, se incorporaron algunos aspectos. A continuación, se detalla cada una de las observaciones y el tratamiento dado dentro del presente proyecto de grado:

Tabla 25. Tratamiento de observaciones realizadas en el proceso de validación

Tema	Comentario/observación realizada por parte de los actores o líderes clave en el proceso de validación:	Incorporación en la propuesta de la ruta competitiva
<b>Generales</b>	* La Gobernación reitera la importancia de contar con el proyecto de grado con el fin de servir como guía cuando ya esté aprobado. Lo anterior con el fin de ser socializado más adelante en una mesa en el marco de la comisión regional de competitividad.	Se compartirán los resultados cuando el proyecto de grado se encuentre aprobado
	*Sugieren que la propuesta de la ruta sea compartida ya que actualmente desde la institucionalidad, específicamente la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia-sede Occidente, se encuentra realizando un trabajo en territorio con la creación del integrador para un proyecto de encadenamiento productivo - PEP y creando unas mesas técnicas de turismo y café y un nivel de gobernanza para las mismas, de tal forma que estas líneas de desarrollo y avance en el territorio no se queden solo por el tiempo de duración de esta alianza BID, CCMA y Continental Gold y por la duración del proyecto PEP como tal, sino que pueda perdurar con unos actores locales, fortalecidos y comprometidos con su desarrollo de manera sostenible en el tiempo.	Se compartirán los resultados cuando el proyecto de grado se encuentre aprobado
<b>Gobernanza e institucionalidad:</b>	* Se reitera que la Cámara de Comercio lidere inicialmente la ruta competitiva al tener presencia en la subregión y por ser una de las cámaras más consolidadas del país.	Ya se encontraba contemplado en la propuesta de la ruta competitiva
	* Se reitera la importancia de que la Cooperativa de Caficultores haga parte de la ruta competitiva.	Ya se encontraba contemplado en la propuesta de la ruta competitiva

Tema	Comentario/observación realizada por parte de los actores o líderes clave en el proceso de validación:	Incorporación en la propuesta de la ruta competitiva
	* Se coincide en la importancia de contar con apoyo desde las administraciones locales.	Ya se encontraba contemplado en la propuesta de la ruta competitiva
	* Incluir en la gestión de recursos a Gobernación de Antioquia, Alcaldías, Cámara de Comercio.	Se dejará como recomendaciones del proyecto de grado
<b>Mesas de trabajo y plan de acción:</b>	* Se resalta la importancia de la academia en la ruta competitiva por temas de talento humano, investigación aplicada.	Ya se encontraba contemplado en la propuesta de la ruta competitiva
	* Llevar retos de la subregión a los grupos de investigación de las universidades.	Se dejará como recomendaciones del proyecto de grado
	* Se recomienda que las mesas de trabajo que se proponen en la ruta se enmarquen en el CUEE - Comité Universidad-Empresa y Estado.	Se dejará como recomendaciones del proyecto de grado
	* El tema de productividad se puede desarrollar en la mesa de desarrollo empresarial, hay aparte una mesa de talento humano y transferencia de conocimiento se puede enmarcar en el tema de innovación y transferencia de conocimiento. Lo anterior con el fin de no crear más estructuras, si no aprovechar las que ya se encuentran existentes.	Se dejará como recomendaciones del proyecto de grado
	* En el tema de talento humano se está mirando cómo interactúa la necesidad de la empresa y la oferta de formación de las personas, donde se puedan tener profesionales del Tecoc, UdeA, donde se puedan formar en temas de producción y transformación de café y puedan hacer de esta manera pasantías o trabajos de investigación en las empresas, que quede más explícito en el plan de acción.	Se incorporó en la propuesta de la ruta competitiva, específicamente en la mesa de trabajo correspondiente.

Tema	Comentario/observación realizada por parte de los actores o líderes clave en el proceso de validación:	Incorporación en la propuesta de la ruta competitiva
	<p>* En cuanto a la mesa de talento humano se sugiere revisar el trabajo realizado en la mesa de talento humano de la Comisión Regional de Competitividad, por parte de Comfenalco en cuanto a programas de empleo y empleabilidad, rutas de empleabilidad donde se busca identificar las necesidades de la mano de obra desde las empresas, donde estas se apropien de estos mecanismos para poder definir qué personal necesitan. Se sugiere potenciar dichos mecanismos. Se sugiere averiguar en qué estado está dicho trabajo. Lo anterior con el fin de aprovechar el trabajo adelantado por parte de la mesa y la institucionalidad.</p>	<p>Se incluyó a Comfenalco como líder en la mesa de trabajo de desarrollo del talento humano. Adicionalmente, se deja en recomendaciones del proyecto de grado que se aproveche el trabajo adelantado por parte de la mesa de talento humano de la Comisión Regional de Competitividad.</p>
	<p>* Se sugiere incluir fomentar la cultura de investigación en la subregión.</p>	<p>Se incorporó en la propuesta de la ruta competitiva, específicamente en la mesa de trabajo correspondiente.</p>
	<p>* En innovación, aunque la base de trabajo es el plan de CTI, agendas de investigación, sin embargo, en este tema de innovación hay que orientarlo mucho más, revisando las acciones de la mesa de innovación se menciona que ya se tiene un trabajo adelantado en cuanto a unas agendas.</p>	<p>Se dejará como recomendaciones del proyecto de grado</p>
	<p>* En la subregión en productividad tienen todo el tema de formalización y desarrollo empresarial.</p>	<p>Se dejará como recomendaciones del proyecto de grado</p>
<b>Enfoque de la ruta:</b>	<p>* Una ruta competitiva puede integrarse perfectamente café y turismo para la subregión sin que entre a competir con el Suroeste antioqueño.</p>	<p>Se dejará como recomendaciones del proyecto de grado</p>
	<p>* Podría pensarse en integrar un tema de agricultura con turismo, por ejemplo, Villa Sicilia en occidente, un viñedo con un premio internacional, donde conjuga el tema de agricultura productiva con el tema de turismo.</p>	<p>Se dejará como recomendaciones del proyecto de grado</p>

Tema	Comentario/observación realizada por parte de los actores o líderes clave en el proceso de validación:	Incorporación en la propuesta de la ruta competitiva
	* En el occidente existe por ejemplo la marca Café Canelo, quienes tienen un punto de venta en el hotel mariscal Robledo, semanalmente hace catas de café con los turistas extranjeros. Tema vivencial de café.	Se dejará como recomendaciones del proyecto de grado
	* Se sugiere enfatizar que la innovación y la investigación que se haga esté articulada a las empresas de los sectores priorizados de la subregión, en este caso café.	Ya se encontraba contemplado en la propuesta de la ruta competitiva

Fuente: Elaboración propia.

**Aporte del capítulo:**

Este capítulo describió los resultados obtenidos con el desarrollo del presente proyecto de grado, en cuanto a la descripción de las potencialidades económicas de la subregión del occidente antioqueño, la priorización de las mismas con el apoyo de los principales líderes o actores clave y de acuerdo a esto la propuesta de la ruta competitiva para la subregión enfocada como resultado en el sector café.

El mayor logro y aporte de este capítulo fue el de lograr estructurar la ruta competitiva en café para la subregión del occidente antioqueño bajo la metodología de Innpulsa, siguiendo cada una de las fases, tangibilizando de esta manera todos los aportes recopilados en este capítulo mediante la revisión de la literatura en primera instancia y posteriormente la priorización y validación con actores o líderes clave del departamento de Antioquia y de la subregión de occidente.

Por último, un gran aporte de este capítulo del proyecto de grado es que la ruta competitiva y su plan de acción, servirán de herramienta para el trabajo que en la subregión viene adelantando la institucionalidad, lo anterior evidenciado en que dicho proyecto fue solicitado por parte de algunas entidades de carácter local y regional con el fin de contar con bases tanto académicas, científicas y desde la misma realidad de la subregión para apoyar las diferentes estrategias y acciones que en el territorio se vienen adelantando, buscando que éstas sean perdurables y sostenibles en el tiempo.

## **7. Conclusiones y recomendaciones**

### **7.1. Conclusiones:**

- De acuerdo a lo evidenciado en las encuestas realizadas a los diferentes actores o líderes de la misma, actualmente no se cuenta con un apoyo por parte de las administraciones locales de los diferentes municipios de la subregión, adicionalmente manifiestan que estas entidades no han participado activamente ni liderado las diferentes estrategias de fortalecimiento económico de la subregión.
- Apartir de la información recopilada y de los resultados de las validaciones respectivas en el desarrollo del presente proyecto se logró estructurar la ruta competitiva en café para la subregión del occidente antioqueño bajo la metodología de Innpulsa, siguiendo cada una de las fases propuestas en dicha metodología.
- De acuerdo a la revisión bibliográfica realizada en el presente proyecto de grado se evidenció que el sector económico más relevante en la subregión del occidente de Antioquia es el café seguido del turismo.
- Apartir de los resultados del presente proyecto se encuentra pertinente considerar a futuro integrar el turismo a la ruta competitiva de café propuesta en este trabajo.

## 7.2. Recomendaciones:

- Se considera pertinente proponer una ruta competitiva donde se integre el turismo como motor también dinamizador de algunos municipios de la subregión occidente. Lo anterior, en busca de optimizar recursos y esfuerzos.
- Se recomienda implementar la ruta competitiva propuesta en el presente trabajo de grado y su respectivo plan de acción, con el fin de que no se quede solamente en un documento o trabajo académico, si no que realmente pueda aplicarse en la subregión en busca de un fortalecimiento de la misma.
- En cuanto a las mesas de trabajo propuestas en la gobernanza de la ruta competitiva, se considera importante llevar retos de la subregión a los grupos de investigación de las universidades de la misma con el fin de incrementar la investigación y la innovación en el territorio.
- Se considera pertinente partir de la base de las agendas que ya se tienen en las diferentes mesas del comité universidad, empresa, estado – CUUE y de las comisiones regionales de competitividad e integrarlas con las mesas propuestas en la gobernanza de la ruta competitiva de la subregión del occidente antioqueño.
- Se recomienda incluir temas de formalización empresarial y laboral en las respectivas mesas de trabajo propuestas en la ruta competitiva, partiendo de las acciones que ya se han emprendido desde entidades como Comfenalco y el Sena en la subregión.

## 8. Discusión:

- Es importante resaltar que los resultados del proyecto de investigación se encuentran alineados con diferentes estudios realizados en la subregión del occidente antioqueño, específicamente el estudio realizado por la firma consultora Clúster Development en el sentido que se evidencia que el sector café es uno de los que mayor potencial tiene dentro de la misma.
- La ruta competitiva y las demás estrategias que surjan en busca del fortalecimiento de la subregión, pueden ser más efectivas si la subregión dispone de equipos locales con capacidad de focalizar las diferentes acciones a futuro, teniendo en cuenta también el cambio de mentalidad de los diferentes actores, especialmente los empresarios, sólo de esta manera se podrá avanzar en el posicionamiento y fortalecimiento de la subregión a un mediano y largo plazo.
- Las estrategias de fortalecimiento de la subregión como la ruta competitiva deben ser sostenible en el tiempo, con actores comprometidos en su permanencia, conllevando a que las diferentes estrategias y acciones se ejecuten, hacia procesos de gobernanza donde interactúen los diferentes actores de la ruta competitiva.
- La ruta competitiva y su plan de acción, servirán de herramienta para el trabajo que en la subregión viene adelantando la institucionalidad, lo anterior evidenciado en que dicho proyecto fue solicitado por parte de algunas entidades de carácter local y regional con el fin de contar con bases tanto académicas, científicas y desde la misma realidad de la subregión para apoyar las diferentes estrategias y acciones que en el territorio se vienen adelantando, buscando que éstas sean perdurables y sostenibles en el tiempo.

## 9.Limitaciones:

- En cuanto a que los encuestados respondieron que consideran más importantes para considerarse en el plan de acción de una ruta competitiva es la innovación con una participación del 69,4%, seguido de productividad con un 67,3%, en menor proporción temas relacionados con transferencia de conocimiento con un 53,1%, desarrollo de talento humano con un 49% y por último internacionalización con un 30,6%, se aclara que la homogeneidad en la interpretación de los conceptos de los encuestados responde al perfil de los mismos.
- Es importante tener en cuenta que las personas que se encuestaron pertenecen a diferentes sectores económicos. La anterior aclaración con el fin de dar claridad acerca del resultado de una de las preguntas en la encuesta donde se validó la pertinencia de la propuesta de una ruta competitiva. Esta pregunta hace referencia a las entidades u organizaciones que contestaron la encuesta, corresponden en su mayoría a organizaciones asociadas al sector económico agricultura (café desde su producción, transformación, hasta su comercialización y venta, limón, cebolla, entre otros) con una participación del 30,77%, seguido del sector económico turismo (guianza turística, alojamiento, restaurantes y bares, entre otros) con una participación del 19,23%, seguido de servicios (entidades financieras, cajas de compensación, entre otros) con un 17,31% de participación, seguido de entidades gubernamentales (de carácter local y departamental) y comercio con una participación igual del 7,69% cada uno y finalmente entidades sin ánimo de lucro y academia (instituciones de educación superior de la subregión) con una participación del 3,85% cada uno. No respondieron esta pregunta un 9,62%.

## **A. Anexo: Resultados entrevistas realizadas**

## **B. Anexo: Plan de acción ruta competitiva**



## **C. Anexo: Formato encuesta realizada**

## **D. Anexo: Foto grupo focal realizado**

## **E. Anexo: guión entrevista realizada.**

## **Anexo F: certificado ponencia Congreso CITICI 2019**

## Bibliografía

- Área Metropolitana del Valle de Aburrá. (2019a). Comisión Tripartita. Retrieved April 21, 2019, from <https://www.metropol.gov.co/area/Paginas/somos/Comision-tripartita.aspx>
- Área Metropolitana del Valle de Aburrá. (2019b). Comisión Tripartita. Retrieved April 5, 2019, from <https://www.metropol.gov.co/area/Paginas/somos/Comision-tripartita.aspx>
- Banco Mundial. (2019). *Estudio Del Sector Cafetero En Colombia*. Retrieved from <http://www.cafedecolombia.com/docs/ensayos182002/resumenejecutivobancomundial.pdf>
- Bustos Uribe, M. A. (2014a). Las Iniciativas Clúster Como Herramientas Para El Desarrollo Del Sector Salud En Colombia, 4. Retrieved from <https://www.mendeley.com/library/>
- Bustos Uribe, M. A. (2014b). LAS INICIATIVAS CLÚSTER COMO HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR SALUD EN COLOMBIA. Retrieved March 22, 2019, from <https://www.mendeley.com/library/>
- Bustos Uribe, M. A. (2014c). *LAS INICIATIVAS CLÚSTER COMO HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR SALUD EN COLOMBIA*. Retrieved from <https://redclustercolombia.com/assets/multimedia/Miguel-Angel-Bustos---Bmanga.pdf>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2015). Perfil Socioeconómico de la Subregión de Occidente. Retrieved from [http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2017/Publicaciones regionales/15-3Perfil Occidente\\_Oct14.pdf](http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2017/Publicaciones regionales/15-3Perfil Occidente_Oct14.pdf)
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2019a). Cluster Café Medellín y Antioquia. Retrieved April 16, 2019, from <https://www.camaramedellin.com.co/comunidad-cluster/comunidad-cluster/cluster-cafe-medellin-y-antioquia>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2019b). *Comisión Subregional de Competitividad Occidente*. Retrieved from <http://www.camaramedellin.com.co>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2019c). *Informe Monitor: La ventaja competitiva de Medellín*. Retrieved from

- <https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/Biblioteca/Publicaciones-cluster/ventaja-competitiva-medellin-monitor.pdf?ver=2018-11-20-100956-440>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2019d). Iniciativa Cluster Cacao. Retrieved March 26, 2019, from <https://www.camaramedellin.com.co/comunidad-cluster/gestion-regional/iniciativas-cluster-regionales/iniciativa-cluster-cacao>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2019e). Iniciativa Cluster Derivados Lácteos. Retrieved March 26, 2019, from <https://www.camaramedellin.com.co/comunidad-cluster/gestion-regional/iniciativas-cluster-regionales/iniciativa-cluster-derivados-lacteos>
- Colombia Competitiva. (2018a). Comisiones Regionales de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación. Retrieved April 21, 2019, from <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sncei/Paginas/Comisiones-Regionales-de-Competitividad.aspx>
- Colombia Competitiva. (2018b). Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación. <https://doi.org/x>
- Dane. (2015). *Censo Nacional Agropecuario 2014*. Retrieved from [https://www.dane.gov.co/files/CensoAgropecuario/avanceCNA/PPT\\_9.pdf](https://www.dane.gov.co/files/CensoAgropecuario/avanceCNA/PPT_9.pdf)
- Desireé de Morales, H. (2008). *La Nueva Dinámica del Mercado de los Commodities\**. Retrieved from <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/611872653.pdf>
- Development, C. (2018). *Mapa oportunidades occidente*.
- Federación de Cafeteros. (2012). Glosario Cafetero para conocer más sobre el Café de Colombia. Retrieved June 19, 2019, from [https://www.federaciondecafeteros.org/algrano-fnc-es/index.php/comments/glosario\\_cafetero\\_para\\_conocer\\_mas\\_sobre\\_el\\_cafe\\_de\\_colombia/](https://www.federaciondecafeteros.org/algrano-fnc-es/index.php/comments/glosario_cafetero_para_conocer_mas_sobre_el_cafe_de_colombia/)
- Gobernación de Antioquia. (2016a). Anuario Estadístico de Antioquia. Retrieved March 25, 2019, from <http://www.antioquiadatos.gov.co/index.php/9-1-1-produccion-en-miles-de-toneladas-de-algunos-productos-agricolas-en-antioquia-anos-2007-2015>
- Gobernación de Antioquia. (2016b). Anuario Estadístico de Antioquia. Retrieved March 25, 2019, from <http://www.antioquiadatos.gov.co/index.php/9-1-3-areas-sembradas-cosechadas-volumen-de-produccion-y-rendimiento-de-algunos-cultivos-permanentes-en-antioquia-ano-2015>
- Gobernación de Antioquia. (2016c). Anuario Estadístico de Antioquia. Retrieved March 25, 2019, from <http://www.antioquiadatos.gov.co/index.php/9-4-6-valor-agregado-por-grandes-ramas-de-la-economia-antioquena-y-pib-para-las-subregiones-de-antioquia-cifras-a-precios-corrientes-miles-de-millones-de-pesos-ano-2015>
- Gobernación de Antioquia. (2016d). Anuario Estadístico de Antioquia. Retrieved March 25, 2019, from <http://www.antioquiadatos.gov.co/index.php/9-4-2-producto-interno-bruto-pib-en-miles-de-millones-de-pesos-por-subregiones-de-antioquia-a-precios-corrientes-anos-2013-2015>
- Gobierno de México. (2019). ¿Para qué medir la competitividad? Retrieved July 6, 2019, from <https://www.gob.mx/se/mexicocompetitivo/es/articulos/para-que>

- medir-la-competitividad?idiom=es
- González, E. (2015). *La Universidad de Antioquia y su pertinencia en la región del Suroeste antioqueño*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación documental*.
- Hoyos, S. P., Arévalo Pérez, C. A., & Escobar Vargas, C. E. (2011). *Análisis de competitividad y desarrollo económico Subregión de Occidente*.
- Innpulsa. (2012). *Programa rutas competitivas*.
- Innpulsa. (2019). *Programa rutas competitivas*. Retrieved from [https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/presentacion\\_rutas\\_competitivas\\_-\\_mayo\\_24\\_0.pdf](https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/presentacion_rutas_competitivas_-_mayo_24_0.pdf)
- Innpulsa Colombia. (2018a). *INICIATIVAS CLUSTER EN COLOMBIA*. Retrieved from [https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/libro\\_iniciativas\\_cluster\\_en\\_colombia.pdf](https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/libro_iniciativas_cluster_en_colombia.pdf)
- Innpulsa Colombia. (2018b). *INNPULSA COLOMBIA TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN BINACIONAL CON EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN E INVESTIGACIÓN DE LA REPÚBLICA FEDERAL DE ALEMANIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE CLUSTERES*. Retrieved April 3, 2019, from [https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/tdr\\_alemania\\_coa3\\_parte\\_i.pdf](https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/tdr_alemania_coa3_parte_i.pdf)
- Innpulsa Colombia. (2019a). *El camino de las rutas competitivas*. Retrieved April 22, 2019, from [https://www.clustercollaboration.eu/sites/default/files/international\\_cooperation/r03\\_infografia\\_4\\_rutas\\_innpulsa.pdf](https://www.clustercollaboration.eu/sites/default/files/international_cooperation/r03_infografia_4_rutas_innpulsa.pdf)
- Innpulsa Colombia. (2019b). *Programa Rutas Competitivas Innpulsa*. Retrieved from [https://www.innpulsacolombia.com/sites/default/files/presentacion\\_rutas\\_competitivas\\_-\\_mayo\\_24\\_0.pdf](https://www.innpulsacolombia.com/sites/default/files/presentacion_rutas_competitivas_-_mayo_24_0.pdf)
- Jaramillo Rodríguez, A. (2019). *Los clústeres de cafés especiales. | nao clúster*. Retrieved March 23, 2019, from <http://www.naocluster.com/2019/01/los-clusteres-de-cafes-especiales.html>
- Lozano, M. A. (2019). *Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes*. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n68/n68a14.pdf>
- Mincomercio. (2019). *Clústers - MINCIT - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Retrieved April 22, 2019, from <http://www.mincit.gov.co/minindustria/estrategia-sectorial/clusters>
- Ministerio de Comercio, I. y T. (2018). *Boletín mensual turismo*. Retrieved from <http://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=4a3d8d49-9351-463e-a68a-6c308f2c6138>
- ONU. (1995). *INDICADORES DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD REVISIÓN ANALÍTICA Y PROPUESTA SOBRE SU UTILIZACIÓN*. Retrieved from [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/30494/S9500029\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/30494/S9500029_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- PAPIIT. (2014). Modelo de Silicon Valley, California. Retrieved from <http://www.siliconvalleycf.org/home>
- Porter, M. E. (1999). *Los clusters y la Harvard Business Review* (Vol. 1). Retrieved from [http://www.inf.utfsm.cl/~lhevía/asignaturas/sdeg/documentos/Los\\_cluster\\_y\\_la\\_competencia.pdf](http://www.inf.utfsm.cl/~lhevía/asignaturas/sdeg/documentos/Los_cluster_y_la_competencia.pdf)
- Porter, M. E. (2008). La ventaja competitiva de las naciones. In *La ventaja competitiva de las naciones* (pp. 163–202).
- Ramírez, M. C. (2016). *El café, un laboratorio para innovar*.
- Ramírez Vásquez, E. (2014). *INFORME SOCIOECONÓMICO 2014 CÁMARA DE COMERCIO DE URABÁ*. Retrieved from [http://ccuraba.org.co/site/wp-content/uploads/2016/03/informe\\_socioeconomico\\_2014.pdf](http://ccuraba.org.co/site/wp-content/uploads/2016/03/informe_socioeconomico_2014.pdf)
- Rodríguez Jaramillo, A. (2015). ¿Para qué sirve una Ruta Competitiva? Retrieved April 3, 2019, from <http://www.naocluster.com/2015/06/por-que-una-ruta-competitiva-i.html>
- Rodríguez Jaramillo, A. (2015a). De iniciativas de refuerzo a la competitividad a Rutas Competitivas | nao clúster. Retrieved July 17, 2019, from <http://www.naocluster.com/2015/06/de-iniciativas-de-refuerzo-la.html>
- Rodríguez Jaramillo, A. (2015b). Rutas Competitivas: Prioridad del PND 2014 - 2018. Retrieved August 3, 2019, from <http://www.naocluster.com/2015/06/rutas-competitivas-prioridad-del-pnd.html>
- Romero Alvarado, W. (2019). Potencialidad económica del Alto y Baja Verapaz. Retrieved from [http://biblio3.url.edu.gt/Libros/pot\\_eco/5.pdf](http://biblio3.url.edu.gt/Libros/pot_eco/5.pdf)
- Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, tecnología e I. (2018). 3Comisiones Regionales de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación. Retrieved April 22, 2019, from <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sn cei/Paginas/Comisiones-Regionales-de-Competitividad.aspx>
- The Contracting Society. (2019). Desarrollo regional. Retrieved April 5, 2019, from <http://www.contractingsociety.com/regional.htm>