

# PROGRAMAS DE FORTALECIMIENTO DE INICIATIVAS CLÚSTER

*Objetivos; Factores clave de éxito y desafíos. Principales tendencias. Su importancia para la recuperación económica y el desarrollo regional.*

MARC PAPELL  
CEO CLUSTER DEVELOPMENT  
[mpapell@cluster-development.com](mailto:mpapell@cluster-development.com)

# CLUSTER DEVELOPMENT

## La empresa

Cluster Development está especializada exclusivamente en la realización de **proyectos de desarrollo económico regional y clusters**

“ El desarrollo estratégico de regiones para la mejora competitiva de sus empresas ”

- El **equipo** acumula una extensa experiencia en estrategia regional y clusters, capitalizando **más de 500 proyectos** de desarrollo estratégico de clusters en más de **40 sectores económicos distintos**, tanto en regiones pioneras en políticas de clusters como en otros países.

- Consultores **altamente especializados** en el trabajo con clusters y un equipo de **colaboradores internacionales**

- Presencia propia** en España, Colombia y Ecuador

**+500**  
proyectos

**+40**  
sectores



+ 120 proyectos en  
**COLOMBIA, ECUADOR, PERÚ,  
GUATEMALA y PANAMÁ**



<https://www.cluster-development.com/wp-content/uploads/2019/01/Libro-Iniciativas-Cluster-en-Colombia-Instrumentos-de-Desarrollo-Economico-y-Competitividad-MARC-PAPELL-1.pdf>

The emergence of place-based policies.

The Catalan case of Cluster policy

With Christian Kelletts (HES, now SSE), Elisabeth Reynolds (MIT) & Joan Martí (Government of Catalonia)

 Tuesday, March 26th  
4pm-6pm

 Harvard Faculty Club  
(East Dining Room)  
20 Quincy St. Cambridge, MA 02138

 More information & registration:  
<https://catalonia.com/harvard2024>



**ACCIÓ**  
Catalunya

Generalitat de Catalunya  
Government of Catalonia



# Experiencia

Track record de proyectos desde Colombia (2012-2023)

Más de 100 proyectos

## ESTRUCTURACIÓN DE INICIATIVAS CLUSTER (70)

### CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIQUÍA

- 1. CLUSTER DE CINEMATOGRAFÍA
- CLUSTER ENERGÍA ELÉCTRICA
- CLUSTER CONSTRUCCIÓN
- CLUSTER TIC – SMART SERVICE OUTSOURCING
- CLUSTER SERVICIOS MÉDICOS Y ODONTOLOGÍA
- CLUSTER TEXTIL/CONFECCIÓN, DISEÑO Y MODA
- CLUSTER TURISMO NEGOCIOS, FERIAS Y CONVENCIONES
- RUTA COMPETITIVA LÁCTEOS
- RUTA COMPETITIVA CACAO (INN PULSA)
- RUTA COMPETITIVA CAFÉ (INN PULSA)
- RUTA COMPETITIVA DE CÁRNICOS
- INICIATIVA CLÚSTER DE AERONAUTICA

### CÁMARA DE COMERCIO DE CALI

- RUTA COMPETITIVA FRUTAS FRESCAS (INN PULSA)
- INICIATIVA CLÚSTER DE PROTEÍNA BLANCA
- INICIATIVA CLUSTER DE BIOENERGÍA
- INICIATIVA CLUSTER DE EXCELENCIA CLÍNICA
- INICIATIVA CLUSTER DE BIENESTAR Y CUIDADO PERSONAL
- INICIATIVA CLUSTER DE MACROSNACKS
- INICIATIVA CLUSTER DE SISTEMA MODA
- INICIATIVA CLÚSTER DE TURISMO INDUSTRIAL
- INICIATIVA CLUSTER HÁBITAT URBANO
- INICIATIVA CLUSTER EXPERIENCIAS

### CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA

- RUTA COMPETITIVA DE OIL&GAS
- RUTA COMPETITIVA DE LA SALUD
- RUTA COMPETITIVA CAFÉ Y CACAO
- MODELO DE NEGOCIO EN TURISMO
- MODELO DE GOBERNANZA CLUSTER CONSTRUCCIÓN

### CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ

- INICIATIVA CLUSTER SALUD
- INICIATIVA CLUSTER DE PRENDAS DE VESTIR
- INICIATIVA CLUSTER DE CALZADO, CUERO Y MARROQUINERÍA
- INICIATIVA CLUSTER DE JOYERÍA Y BISUTERÍA
- INICIATIVA CLUSTER DE CONSTRUCCIÓN
- INICIATIVA CLUSTER DE SOFTWARE & TI
- INICIATIVA CLUSTER DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE
- INICIATIVA CLUSTER DE SERVICIOS FINANCIEROS
- RUTA COMPETITIVA DE GASTRONOMÍA & ALIMENTOS

### OTRAS CÁMARA

- 35. RUTA COMP. AUXILIAR DEL PETRÓLEO (CASANARE)
- 36. RUTA COMP. TURISMO NATURALEZA (CASANARE)
- 37. RUTA COMP. GANADO EN PÍE (ARAUCA – INN PULSA)
- 38. RUTA COMP. CACAO (ARAUCA – INN PULSA)
- 39. RUTA COMPETITIVA SNACKS (META – INN PULSA)
- 40. RUTA COMPETITIVA FRUTAS (META – INN PULSA)
- 41. RUTA COMPETITIVA DERIVADOS LÁCTEOS (BOYACÁ)
- 42. RUTA COMPETITIVA TRANSPORTE (BOYACÁ)
- 43. RUTA COMPETITIVA TURISMO VACACIONAL (SUCRE)
- 44. RUTA COMPETITIVA TURISMO ÉTNICO – CULTURAL (GUAJIRA)

### MINISTERIO AGRICULTURA

- 12 I. CLUSTER AGRONEGOCIOS EN 6 DEPARTAMENTOS
  - ANTIQUÍA: CITRICOS Y AGUACATE
  - CAUCA: AGUACATE Y PIÑA
  - CUNDINAMARCA: MANGO Y CITRICOS
  - MAGDALENA: CACAO Y MANGO
  - META: CAFÉ Y CACAO
  - VALLE DEL CAUCA: PIÑA Y AGUACATE

### INN PULSA COLOMBIA

- 6 I. CLUSTER ECONOMÍA NARANJA
  - BOLIVAR: TURISMO CULTURAL
  - MONTERÍA: TURISMO NATURALEZA
  - ATLANTICO: TURISMO BLEISURE
  - CALDAS: SERVICIOS DE MARKETING
  - SANTANDER: SERVICIOS TIC
  - VALLE: TURISMO EXPERIENCIAS

### COLOMBIA PRODUCTIVA

- 5 I. CLUSTER DE SERVICIOS BASADOS EN CONOCIMIENTO
  - ATLANTICO: TELEMEDICINA
  - CUNDINAMARCA: SOFTWARE & FINANCIERO
  - ANTIQUÍA: INTERSOFTWARE – USA
  - VALLE: PACIFIC TIC – MERCADOS
  - SANTANDER: ARQUITECTURA – PROPTECH

### PANAMÁ

- INICIATIVA CLÚSTER DE SALUD (CAF)
- INICIATIVA CLÚSTER DE AGROEXPORTACIÓN DE FRUTAS (CAF)
- ESTRATEGIA NACIONAL LOGÍSTICA 2030 (CAF)

### ECUADOR

- INICIATIVA CLUSTER DE TRANSF. DIGITAL GUAYAQUIL
- INICIATIVA CLUSTER DE TECNOLOGÍA DE QUITO
- INICIATIVA CLUSTER DE SALUD DE PORTO VIEJO

## COMISIONES REGIONALES DE COMPETITIVIDAD – AGENDAS ESTRATEGICAS DEL TERRITORIO Y ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE (7)

- SUCRE: MAPA DE LOS NEGOCIOS DEL TERRITORIO Y MODELO DE PRIORIZACIÓN REGIONAL
- GUAJIRA: MAPA DE LOS NEGOCIOS DEL TERRITORIO Y MODELO DE PRIORIZACIÓN REGIONAL
- VALLE DEL CAUCA: MAPA DE LOS NEGOCIOS DEL TERRITORIO Y MODELO DE PRIORIZACIÓN REGIONAL
- SANTANDER: MAPA DE LOS NEGOCIOS DEL SECTOR HIDROCARBUROS
- ANTIQUÍA: MAPA DE INDUSTRIAS CREATIVAS Y CULTURALES MEDELLÍN
- ANTIQUÍA: ACOMPAÑAMIENTO EN DISEÑO DE METODOLOGÍA Y ESTRATEGIAS PARA EL IMPULSO DE LA COMPETITIVIDAD REGIONAL EN LA ZONA DE INFLUENCIA DEL PROYECTO HIDROITUNGO
- ANTIQUÍA: ACOMPAÑAMIENTO EN DISEÑO DE METODOLOGÍA Y ESTRATEGIAS PARA EL IMPULSO DE LA COMPETITIVIDAD REGIONAL EN LA ZONA DE INFLUENCIA DEL PROYECTO CONTINENTAL GOLD (MINERIA)

## NIVEL NACIONAL (3)

- PLAN DE NEGOCIOS NACIONAL DE SOFTWARE & TI (PTP - MIN CIT)
- SISTEMA DE SEGUIMIENTO, MEDICIÓN Y EVALUACIÓN PARA INICIATIVAS CLUSTER (CPC - MIN CIT)
- ESTUDIO DE MERCADO PARA EL SECTOR DE INGREDIENTES NATURALES (FARMA, ALIMENTOS Y COSMÉTICA) - SWISSCONTACT

## PROYECTOS DE IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO DE NEGOCIO (8)

- IMPULSO A LA COMPETITIVIDAD DEL CLUSTER DE EXCELENCIA CLÍNICA A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN
- PLATAFORMA DE DESARROLLO DE PRODUCTO Y ACCESO A NUEVOS MERCADOS DE LAS EMPRESAS DEL CLUSTER DE MACROSNACKS
- IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS EN LA ALTA Y MEDIA GUAJIRA
- IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS EN LA BAJA GUAJIRA
- AMPLIACIÓN DE MERCADO A PAÍSES ANDINOS PARA CLUSTER OIL&GAS DE SANTANDER
- CENTROS ESPECIALIZADOS DE ALTA COMPLEJIDAD - CLUSTER SALUD BOGOTÁ
- DESARROLLO DE PORTAFOLIO DE SERVICIOS TECNOLÓGICOS PARA EL SECTOR FINANCIERO – FEDESOF
- DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO DE LA PLANTA DE PIÑA PARA EXPORTACIÓN DE TAURAMENA – CASANARE

## PROYECTOS DE GOBERNANZA DE CLÚSTERS Y FORMACIÓN (8)

- GOBERNANZA DEL CONSORCIO TURÍSTICO DE LA GUAJIRA
- MODELO DE GESTIÓN DE INICIATIVAS CLUSTER PARA LA CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA
- IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS DE GOBERNANZA PARA LAS INICIATIVAS CLUSTER DEL VALLE DEL CAUCA (5)
- COACHING & GOBERNANZA PARA EL CLUSTER DE OIL&GAS DE CASANARE
- COACHING & GOBERNANZA PARA EL CLUSTER DE SALUD DE BUCARAMANGA
- IMPLEMENTACIÓN DE MODELO DE GOBERNANZA PARA EL CLUSTER DE CONSTRUCCIÓN DE SANTANDER
- GOBERNANZA DEL PROYECTO INTERCLUSTER SOFTWARE&TI Y SERVICIOS FINANCIEROS DE BOGOTÁ
- INTEGRACIÓN DEL CLUSTER DE BIOENERGÍA DEL VALLE CON EL CLUSTER DE ENERGÍA DEL SUROCCIDENTE

## PROYECTOS OTROS PAÍSES DE LA TIÑOAMÉRICA

- PERÚ – INICIATIVA CLUSTER DE CAFÉ EN LA SELVA CENTRAL
- GUATEMALA – MAPEO PARA EL CLUSTER DE CAFÉ EN EL ALTIPLANO OCCIDENTAL
- PANAMÁ – CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDADES PRODUCTIVAS Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL PARA LA PROMOCIÓN Y GESTIÓN DE INICIATIVAS CLUSTER EN LOS CENTROS REGIONALES DE COMPETITIVIDAD
- PANAMÁ – PROGRAMA RE-EMPRENDE – FUNDACIÓN CIUDAD DEL SABER

# AGENDA

---

1. FACTORES CLAVE DE ÉXITO DE LOS PROGRAMAS NACIONALES DE CLÚSTERS

---
2. ¿COMO SE “PRACTICA” UN PROGRAMA NACIONAL DE CLÚSTERS?

---
3. DISEÑO EFECTIVO DE UN PROGRAMA NACIONAL DE CLUSTERS

---

# FACTOR CLAVE DE ÉXITO 1: UNA APROXIMACIÓN BOTTOM-UP

## POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PRODUCTIVO NIVEL NACIONAL

### TOP - DOWN

**GOBERNANZA BASADA EN ENFOQUES  
SECTORIALES**

MESAS SECTORIALES

MESAS TRANSVERSALES

**SECTORES Y GREMIOS**

EMPRESAS? SOLO ENTIDADES

**PROYECTOS “TRACTORES” & INTERESES  
LEGÍTIMOS DE GREMIOS**

### BOTTOM - UP

**GOBERNANZA BASADA EN LA  
COMPETITIVIDAD Y NEUTRAL**

MODELO DE PRIORIZACIÓN DE  
CLUSTERS

GESTIÓN A LARGO PLAZO DE UNA  
ESTRATEGIA CLUSTER

**SEGMENTOS ESTRATÉGICOS DE NEGOCIO -  
CLUSTERS**

**EMPRESAS & MERCADOS**

**PROYECTOS MEJORA COMPETITIVA Y  
DESARROLLO DE NEGOCIO CON EMPRESAS**

## FACTOR CLAVE DE ÉXITO 2: UN “PARA QUE” QUE MOTIVA EL LIDERAZGO EMPRESARIAL Y EL CAMBIO ESTRATÉGICO



# FACTOR CLAVE DE ÉXITO 3: PROGRAMAS Y METODOLOGÍAS DE INTERVENCIÓN EN TODO EL CICLO DE VIDA DE UNA INICIATIVA CLÚSTER Y EN FUNCIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ

NIVEL NACIONAL

PROGRAMA RUTAS COMPETITIVAS

PROGRAMA PROYECTOS DETONANTES

NIVEL REGIONAL

MODELO DE PRIORIZACIÓN REGIONAL

Hojas de Ruta Competitividad

Gobernanza y Dinámica de Clúster

Proyectos de implementación  
(innovación + mercados)

CAPACIDADES LOCALES PARA LA SOSTENIBILIDAD

Capacidades en pensamiento estratégico y construcción hojas de ruta

Gobernanza territorial y cluster management

Bienes públicos  
Metodologías de trabajo colaborativo  
Acceso a mercados

RECURSOS Y LIDERAZGO PÚBLICO

RECURSOS Y LIDERAZGO PRIVADOS



# EJEMPLOS DE PROGRAMAS

## Programa piloto 2012-2013

**EL CAMINO DE LAS RUTAS COMPETITIVAS**

Con el programa Rutas Competitivas apoyamos a las regiones a desarrollar sus vocaciones productivas con potencial de crecimiento empresarial extraordinario

**¡TODO PARA QUE LAS EMPRESAS SEAN MÁS COMPETITIVAS!**  
Así los sectores crecen y el país crece

**¿QUÉ SON?**  
Procesos para mejorar la competitividad de las empresas pertenecientes a un cluster a partir de la redefinición de la estrategia competitiva de largo plazo. Una estrategia competitiva es un conjunto de escogencias que posicionan a una firma en su industria.

**TRANSFERENCIA DE CAPACIDADES**  
Transferencia metodológica en iniciativas de intervención de cluster y generación de capacidades en estrategia a más de 22 equipos en 22 departamentos.



**1** Más de 22 equipos pensando estratégicamente y apoyando a los empresarios en estrategias generadoras.

**2** Más negocios competitivos gracias a un cambio de mentalidad con una visión más estratégica y sofisticada.

**3** Más innovación y valor agregado en los productos y servicios de los cluster intervenidos.

**4** Más de 57 rutas competitivas se definen a lo largo y ancho del país en 22 departamentos.

**5** Trabajando conjuntamente con más de **560** empresas.

## Convocatorias implementadas con la misma metodología que RUTAS COMPETITIVAS

1. [https://www.innpulsacolombia.com/sites/default/files/convocatorias-pdf/tdr\\_rutas\\_competitivas\\_dc\\_27\\_06\\_2019\\_0.pdf](https://www.innpulsacolombia.com/sites/default/files/convocatorias-pdf/tdr_rutas_competitivas_dc_27_06_2019_0.pdf)
2. <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-servicios/ptp-convocatorias/para-empresas/clusters-sbc>
3. <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-servicios/ptp-convocatorias/para-empresas/participa-en-la-convocatoria-cluster-mas-pro-2022>

Colombia lleva más de 10 años implementando metodologías estandarizadas de fortalecimiento de iniciativas clúster y apoyando el desarrollo de capacidades a equipos locales de gestión de clústers y equipos técnicos de política pública.

Las 163 iniciativas clúster del país reúnen a unas 500.000 empresas que están asociada a la generación de por lo menos 2,7 millones de empleos

# Clusters

DE SERVICIOS MÁS SOFISTICADOS

Sectores Basados en Conocimiento más competitivos



Un proyecto de:  
**Ministerio de  
Comercio, Industria  
y Turismo**



Ejecutado por:



Con el apoyo de:

Operado por:

**CLUSTER | DEVELOPMENT**

## FASE 1

DIAGNÓSTICO

## FASE 2

ASISTENCIA TÉCNICA - CONSTRUCCIÓN DE LA HOJA DE RUTA

## FASES 3 Y 4

FORMULACIÓN DE PROYECTO  
Y MEDICIÓN DE SALIDA

ACUERDO DE SERVICIOS

PERFILAMIENTO DE LAS IC  
SELECCIONADAS



ENVÍO INSTRUMENTO  
Y MANUAL

APLICACIÓN DEL Dx

LINEA BASE  
INDICADORES

ANÁLISIS Y  
SOCIALIZACIÓN DE  
RESULTADOS

1

ETAPA: SITUACIÓN ACTUAL Y  
RETOS ESTRATÉGICOS

ENTREVISTAS DE  
CARACTERIZACIÓN

RETOS ESTARTÉGICOS DE  
LAS EMPRESAS

TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y GENERACIÓN DE CAPACIDADES

PRESENTACIÓN PÚBLICA  
PRESENCIAL

2

ETAPA: VISIÓN DE FUTURO:  
OPCIONES ESTRATÉGICAS

ANÁLISIS DE LAS  
OPORTUNIDADES DE  
MERCADO Y TENDENCIAS  
DEL NEGOCIO

BENCHMARKING  
INTERNACIONAL

PRESENTACIÓN PÚBLICA  
PRESENCIAL

3

ETAPA: PLAN DE  
ACCIÓN

GRUPOS DE TRABAJO

PLAN DE ACCIÓN CP,  
MP, LP

PRIORIZACIÓN DE  
PROYECTOS

PRESENTACIÓN PÚBLICA  
PRESENCIAL

FORMULACIÓN DE  
PROYECTO\*

MEDICIÓN DE SALIDA

\*El proyecto deberá enfocarse en impulsar la sofisticación de la oferta de la industria que impacta la AE Al menos diez (10) empresas de sectores de SBC para profundizar y diversificar los mercados con enfoque en la internacionalización

**Nota:** La Firma Gestora implementará un esquema de seguimiento a la participación y el desempeño de cada Iniciativa Clúster durante la asistencia técnica

# Clusters

DE SERVICIOS MÁS SOFISTICADOS

Sectores Basados en Conocimiento más competitivos

## Se eleva la sofisticación y competitividad, a través del fortalecimiento de cinco iniciativas clúster

**5**  
clústeres impactados

**84**  
empresas beneficiadas

**11**  
Líderes formados en gestión de las I.C.

**400**  
Personas con formación en gestión y formulación de proyectos

### CÁMARA BARRANQUILLA

Atlántico  
(11 beneficiarias)



SALUD (TELEMEDICINA)

Servicios de salud digital con nuevos modelos de negocio de telemedicina.

### INTERSOFTWARE

Antioquia  
(27 beneficiarias)



SOFTWARE Y APPS

Modelo de negocio para comercialización de productos y servicios TI, diversificando canales de exportación  
**(Destino: EE. UU.)**

### CÁMARA BUCARAMANGA

Santander  
(14 beneficiarias)



DISEÑO ARQUITECTÓNICO Y DE INGENIERÍA Y SOFTWARE Y APPS

Sofisticación y desarrollo de nuevos negocios en eficiencia energética

### FEDESOF

Bogotá/Nal  
(20 beneficiarias)



SOFTWARE Y APPS

### PACIFITIC

Valle del Cauca  
(12 beneficiarias)



SOFTWARE Y APPS

**Diagnóstico de capacidades** de gobernanza, talento humano, estrategia y necesidades para al sofisticación de servicios.

Desarrollo de **hoja de ruta con enfoque de Servicios Basados en Conocimiento** para acceder a nuevos mercados.

**3** Modelos de Gobernanza estructurados

## PROYECTOS DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

Un proyecto de:



El progreso es de todos

Mincomercio



Con el apoyo de:



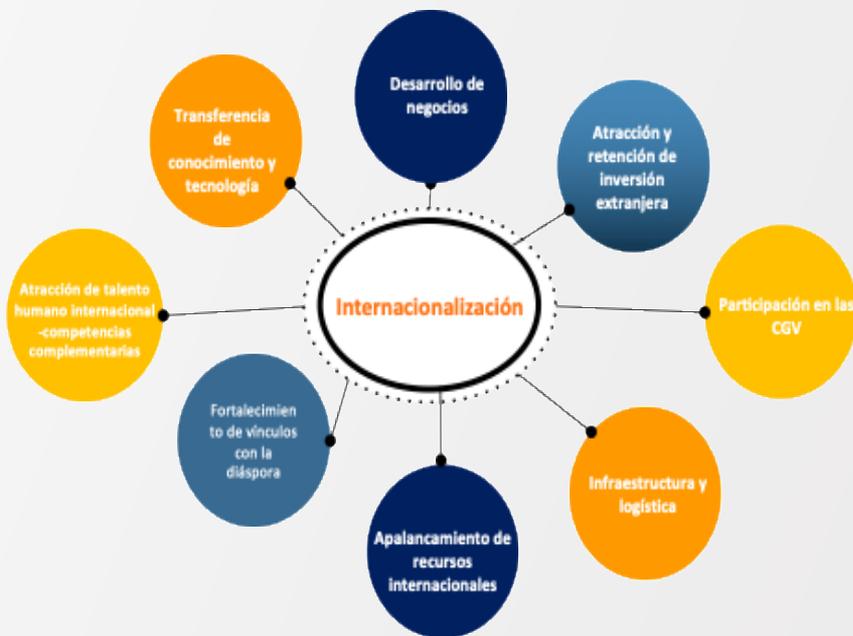
Operado por:

CLUSTER | DEVELOPMENT

# PROGRAMA CLÚSTER MÁS PRO INTERNACIONALIZACIÓN: ACOMPAÑAMIENTO

Asistencia técnica en el diseño y/o actualización de Hojas de Ruta de Iniciativas Clúster para su internacionalización.

¿A qué nos referimos cuando hablamos de Internacionalización?



# ONCE INICIATIVAS CLÚSTER A INTERVENIR

## CC BARRANQUILLA

- Espacios Habitables
- Salud

## CC CHOCÓ

- Turismo de naturaleza

## CC MANIZALES Y CALDAS

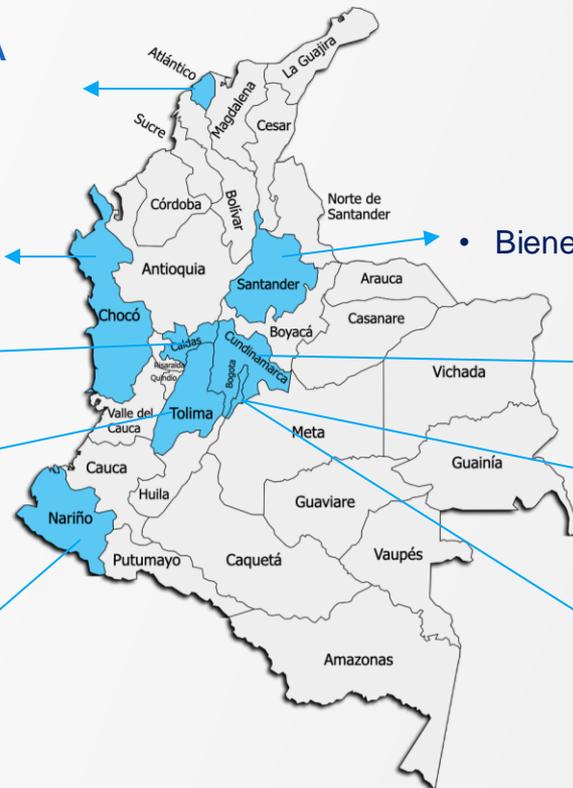
- Metalmecánico

## CC IBAGUÉ

- Turismo y Cultura

## CC PASTO

- Salud



## CC BARRANCABERMEJA

- Bienes y servicios a la industria

## BIOREFINERIA SAS

- SumaSach'a

## CC BOGOTÁ

- Cosméticos y bienestar
- Energía

## ZONA FRANCA DE BOGOTÁ S.A.

- Joyería y Bisutería

# AGENDA

---

1.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO DE LOS PROGRAMAS NACIONALES DE CLÚSTERS

---

2.

¿COMO SE “PRACTICA” UN PROGRAMA NACIONAL DE CLÚSTERS?

---

3.

DISEÑO EFECTIVO DE UN PROGRAMA NACIONAL DE CLUSTERS

---

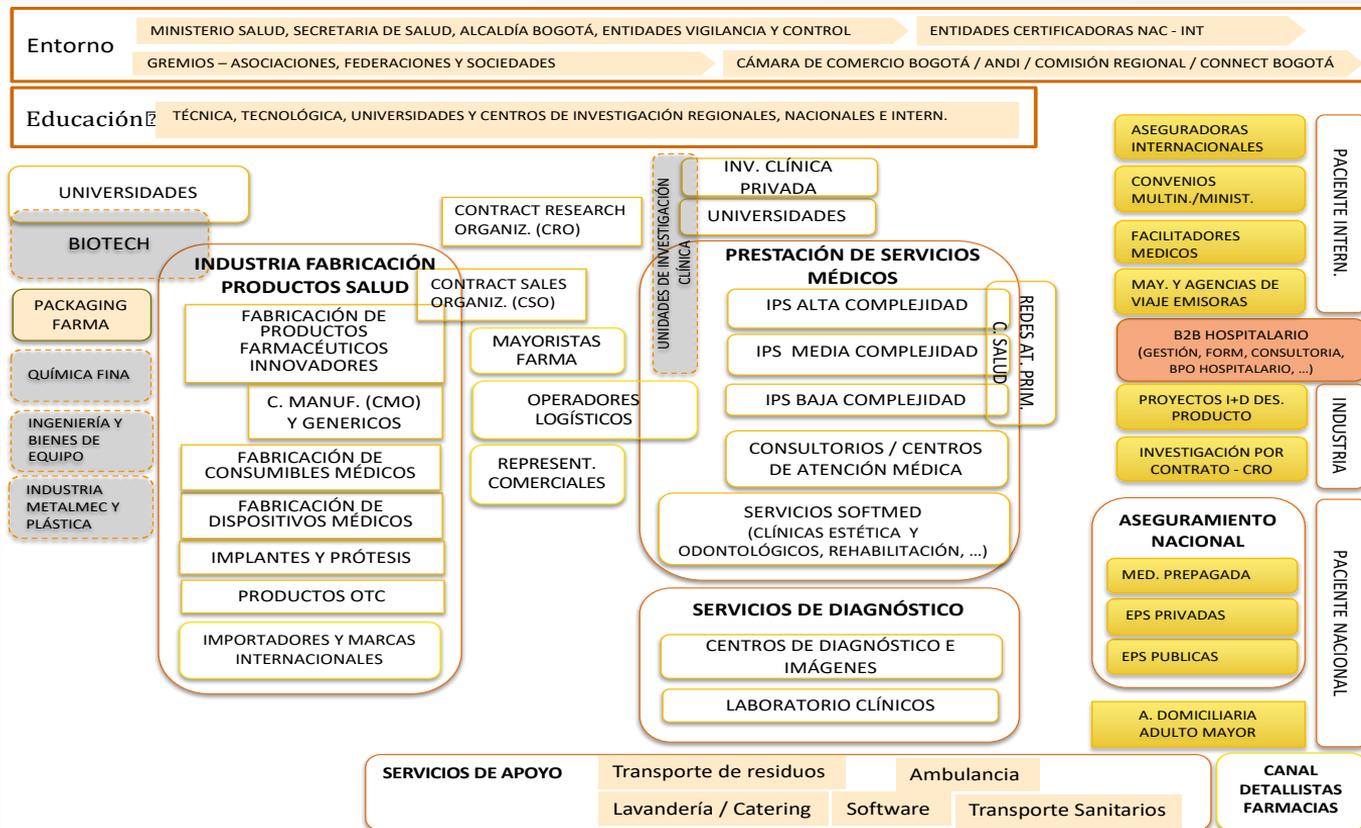
PROGRAMAS NACIONALES DE INTERVENCIÓN CON UN PUNTO DE PARTIDA COMÚN...

**LAS INICIATIVAS CLUSTER SON SISTEMAS DE  
VALOR CON AGENDAS ESTRATÉGICAS  
DE DESARROLLO DE NEGOCIO Y  
SOFISTICACIÓN**

**INSTRUMENTOS DE CAMBIO ESTRATÉGICO  
PARA LOS EMPRESARIOS Y DE MEJORA DEL  
ENTORNO PARA COMPETIR**

# LAS INICIATIVAS CLUSTER SON SISTEMAS DE VALOR

## CLUSTER DE SALUD DE BOGOTÁ



# LAS INICIATIVAS CLUSTER SON SISTEMAS DE VALOR

## CLUSTER DE VIDEOJUEGOS EN BARCELONA

**PA:** Departament de Cultura, Departament d'Empresa i Ocupació, Direcció General de telecomunicacions i Societat de la Informació, ICEC, ACC1Ó, Ajuntament de Barcelona

### Support Entities

Fira de Barcelona, 22@

### Associations, Fairs, ...

GAMELAB, DEV, DOID, aDeSe, Ces, Game Devel. Conference, E3. Games Com, Idef, Tokyo Game Show

### Knowledge

**Research Programs**  
7PM, Plan Avanza, PNR Catalunya

**Technological Centers**  
BDIGITAL, I2CAT, BCN MEDIA...

**Universities**  
UPC, UPF, La Salle,

**Incubators**  
BCN Activa, Nexus, ...

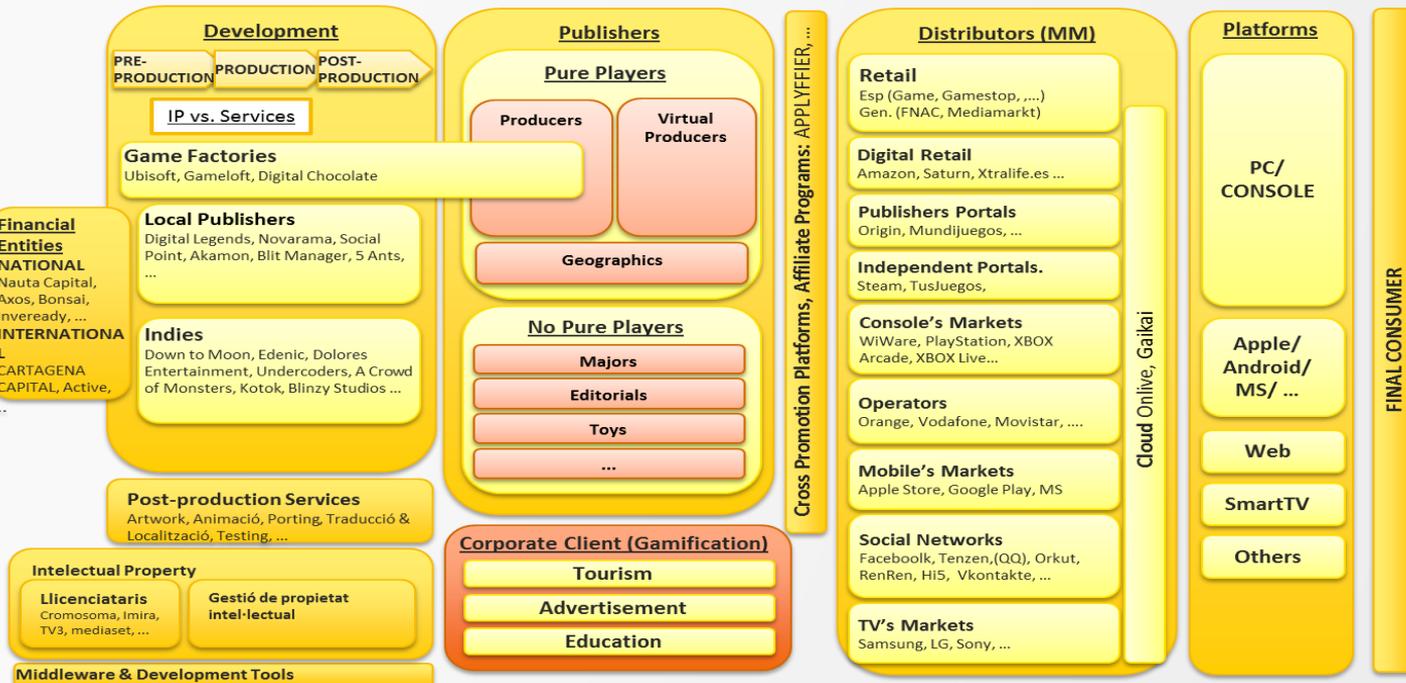
**Technological Parks**  
La Salle, Parc Tecnològic del Nord, Tecnocampus, ...

### Financial Entities

**NATIONAL**  
Nauta Capital, Axos, Bonsai, Inveready, ...

**INTERNATIONAL**  
CARTAGENA CAPITAL, Active, ...

..



# LAS INICIATIVAS CLUSTER SON SISTEMAS DE VALOR

## CLUSTER DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN GUAYAQUIL



### GOBIERNO NACIONAL Y ENTIDADES NACIONALES DE APOYO

Ministerio de Producción, Senescyt, MINTEL, SENADI, INEC, CEES,

### ASOCIACIONES Y GREMIOS

CITEC, CÁMARAS DE (COMERCIO, PRODUCCIÓN, INDUSTRIAS, TURISMO, PEQUEÑA INDUSTRIA), AEI, ÉPICO, CECE, FEDERACIÓN DE CÁMARAS

### GOBIERNO REGIONAL Y LOCAL

Municipio de Guayaquil, Prefectura del Guayas, ATM,



# **LAS INICIATIVAS CLUSTER SON SISTEMAS DE VALOR**

**(...la parte fácil...)**

**¿PERO QUE DETERMINA LA EXISTENCIA DE UNA  
DINÁMICA DE IMPACTO REGIONAL EN UNA  
INICIATIVA CLÚSTER QUE PERMITA IMPLEMENTAR  
AGENDAS ESTRATÉGICAS DE DESARROLLO DE  
NEGOCIO Y SOFISTICACIÓN?**

**¿CUÁLES SON LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO?**

# FACTORES CLAVE DE ÉXITO DE INICIATIVAS CLÚSTER DE SERVICIOS BASADOS EN CONOCIMIENTO CON IMPACTO

Una buena definición del ...

**¿PARA QUE SIRVE UNA INICIATIVA CLUSTER?**

(Y ¿QUÉ LA DIFERENCIA DE UN GREMIO?)

Una buena construcción del qué queremos hacer...

**¿CÓMO Y CON QUIEN SE CONSTRUYE UNA PROPUESTA DE  
VALOR MOTIVADORA DE CAMBIO ESTRATÉGICO?**

Un buen diseño del cómo lo vamos a hacer...

**¿CÓMO PONEMOS EN MARCHA UNA GOBERNANZA OPERATIVA  
CON DINÁMICA DE CLÚSTER Y SOSTENIBLE A LARGO PLAZO?**

# ¿PARA QUE SIRVEN LAS INICIATIVAS CLÚSTER?

## Sofisticación de la estrategia de las empresas

- Modelos de integración y consolidación productiva y de servicios
- Acceso a mercados de mayor valor
- Sofisticación e innovación en la oferta de productos y servicios
- Conocimiento del consumidor futuro
- Mayor integración entre los agentes
- Acceso a mercados de exportación
- Cambio estratégico en las empresas

## COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE

“AGENDA ESTRATÉGICA DE FUTURO”  
“ESTRATEGIA DE ESCALAMIENTO”  
“VALORIZACIÓN PARA EL EMPRENDIMIENTO”  
“NUEVO DIALOGO PÚBLICO PRIVADO”

## Mejorar la Calidad del entorno para hacer negocios

- Capital humano - Cierre de brechas empleabilidad y formación
- Generación empleo cualificado
- Políticas de inversión públicas enfocadas a retos de negocio - Infraestructuras especializadas
- Políticas de atracción de inversiones inteligentes
- Posicionamiento de la región (eventos)
- Aceleradoras – acceso a capital
- ...

**Mejora la cuenta de resultados de las empresas** al facilitar el acceso a **mercados más atractivos y estrategias más rentables** y además **impacta en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos de la región** en más y mejores empleos e infraestructuras

## ENFOQUE Y MENTALIDAD DE UNA INICIATIVA CLUSTER

Perspectiva de **mercado** análisis desde la demanda.

**Mirada integral** de la cadena.

**Trabajo articulado** con los diferentes actores

Basado en **variables maniobrables** por los actores.

Énfasis en la **generación del mayor valor agregado** posible en la cadena.

# LAS INICIATIVAS CLUSTER SON AGENTES DE CAMBIO ESTRATÉGICO



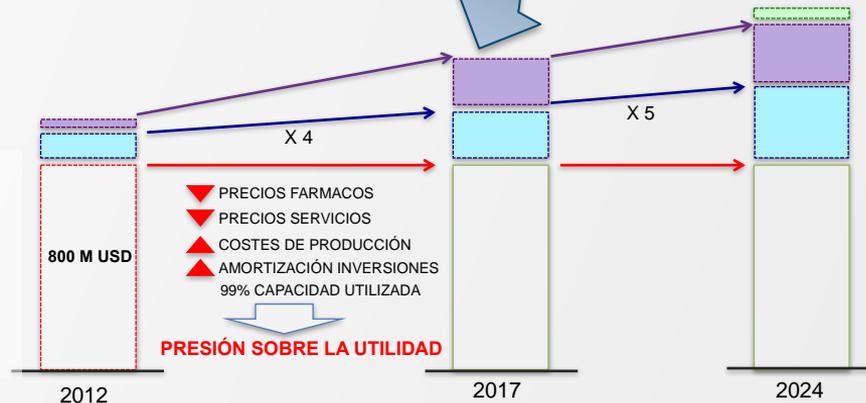
# ESCENARIOS DE FUTURO RETADORES Y AUDACES

Frente a una visión de corto plazo...



... construir nuevos espacios de negocio competitivos con una agenda estratégica a largo plazo...

... planteando escenarios audaces y retadores para los empresarios con METAS factibles



# ¿QUÉ ES Y QUÉ NO ES UNA INICIATIVA CLUSTER?

## ES

- Una iniciativa **publico-privada** que abre un **nuevo diálogo entre agentes**.
- Que busca **mejorar la rentabilidad** de las empresas.
- Con un **enfoque empresarial y práctico**.
- Apostando por **estrategias de futuro**.
- Participando en **acciones concretas que agreguen valor**.
- Trabajando con los que quieren **participar** y buscando **potenciales colaboraciones con terceros**.
- **Coordinándose** con otras iniciativas en marcha en este negocio.

## NO ES

- Lobby empresarial para defender los intereses del sector.
- Un nuevo gremio o asociación.
- Un lugar para vender más a los clientes de modo directo.
- Iniciativa que obliga a colaborar con los competidores
- Una forma de presionar para la contratación local.
- Un lugar para repartir subsidios públicos
- Un “club” cerrado de pocos empresarios

# Propuesta de trabajo CITEC – INICIATIVA CLUSTER DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL



## ROLES DE LA INICIATIVA CLÚSTER

*Iniciativa de desarrollo de negocio y mejora competitiva de las empresas de tecnología de Guayaquil*

*VISIONAR, IMPLEMENTAR Y  
MEJORAR EL ENTORNO LOCAL*



## ROLES DE CITEC

*Gremio que representa al sector y empresas de innovación y tecnologías de la información en Ecuador*

*POSICIONAR, ATRAER,  
COMUNICAR, CONECTAR*



**CLUSTER | DEVELOPMENT**





## ROLES DE LA INICIATIVA CLÚSTER

*Iniciativa de desarrollo de negocio y mejora competitiva de las empresas de tecnología de Guayaquil*  
VISIONAR, IMPLEMENTAR Y MEJORAR EL ENTORNO LOCAL

### 1. APLICACIÓN DE TECNOLOGÍAS 4.0 Y ACCESO A ECOSISTEMAS DE INNOVACIÓN

- Programa para aplicar tecnologías 4.0 para el desarrollo de nuevos negocios.
- Modelos de aceleración emprendimientos - startups – scaleups.
- Espacio para el desarrollo de sistemas de innovación, con transferencia de conocimiento/tecnología, y vinculación con la academia.
- Desarrollo de redes de conocimiento con vinculación de talento humano internacional.

### 2. ACCESO A MERCADOS INTERNACIONALES Y ESCALAMIENTO EMPRESARIAL

- Proyectos de desarrollo de negocio internacional (priorizar mercados, validación precomercial, estrategia de promoción, landing, certificaciones y adecuación de la oferta, ...)
- Participación en misiones de CITEC
- Atracción de eventos a la ciudad con CITEC
- Otros proyectos

### 3. CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO DE NEGOCIOS VERTICALES

- **OFICINA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL:**
  - a) Certificación de proveedores (CITEC podría de forma neutral certificar)
  - b) Mapa de capacidades certificadas / catalogo de servicios
  - c) Promoción de los servicios y arenas de innovación con negocios verticales (potencial link con el HUB de tecnología)
- **Otros Proyectos**



## ROLES DE CITEC

*Gremio que representa al sector y empresas de innovación y tecnologías de la información*  
POSICIONAR, ATRAER, COMUNICAR, CONECTAR

1. **REGULACIÓN:** Defensa de los intereses del sector frente al marco regulatorio y propuestas de mejora, ...
2. **TALENTO HUMANO:** Visión nacional brecha talento humano y propuestas de nivel nacional. Coordinación con las iniciativas cluster para el desarrollo del entorno académico/talento a nivel local, promoción de programas de certificación en metodologías/productos...
3. **DATA:** Observatorio de data a nivel nacional para posicionamiento nacional e internacional y propuesta de cambios en marcos regulatorios (ej.). Nutrido de data de las iniciativas clúster a nivel local, ...
4. **FINANCIAMIENTO:** Atracción de inversiones y posicionam. en entidades nacionales y multilaterales para la financiación de proyectos en los clústers (labelización), ...
5. **INTERNACIONALIZACIÓN:** posicionamiento del país en los mercados potenciales, apertura de puertas a las iniciativas clúster a través de networking internacional, atracción de eventos internacionales de tecnología a las ciudades de las iniciativas clúster, labelización de proyectos internacionales, certificación para la internacionaliz, ...
6. **ALIANZAS:** conectar con el entorno institucional nacional e internacional para posicionar las empresas de tecnología y atraer inversión, tecnología, empresas, ... conectar empresas a nivel nacional, promover iniciativas clusters

# ¿QUÉ TIPO DE ACCIONES SE DESARROLLAN?

Acciones colectivas:

**Transversales** : Iniciativas que benefician a todas las empresas por igual (participen o no). Un nuevo centro tecnológico, una nueva norma de calidad, un acuerdo para exportar tercer país, una nueva infraestructura especializada,...Son de baja apropiabilidad

**Colectivas de uso y disfrute individual**: Si bien se estructuran como conjuntas, cada empresa que participa gestiona su resultado individualmente (participar en curso de formación estratégica, una promoción conjunta en un mercado,...)

**Colaboraciones con un número limitado de agentes**

Típicamente **proyectos estratégicos** (5-10 empresas) o consorcios de I+D con empresas y centros tecnológicos

# ¿QUÉ TIPO DE ACCIONES SE DESARROLLAN?

## INTERNACIONALIZACIÓN

Impacto en el  
PYG de las  
empresas

Eventos de generación de  
demanda

Tractoras de la internacionalización

Construcción de redes internacionales  
clusters tecnológicos complementarios  
& benchmarking de buenas practicas

Misiones y ferias tecnológicas  
internacionales

Redes internacionales 4.0

Comisión de internacionalización

Estudios de mercado  
internacionales

Seminarios especializados x  
mercado

Incremento de la  
cultura de cambio  
estratégico

# ¿QUÉ TIPO DE ACCIONES SE DESARROLLAN?



# FACTORES CLAVE DE ÉXITO DE INICIATIVAS CLÚSTER DE SERVICIOS MODERNOS CON IMPACTO

Una buena definición del ...

**¿PARA QUE SIRVE UNA INICIATIVA CLUSTER?**

(Y ¿QUÉ LA DIFERENCIA DE UN GREMIO?)

Una buena construcción del qué queremos hacer...

**¿CÓMO Y CON QUIEN SE CONSTRUYE UNA PROPUESTA DE VALOR MOTIVADORA DE CAMBIO ESTRATÉGICO?**

Un buen diseño del cómo lo vamos a hacer...

**¿CÓMO PONEMOS EN MARCHA UNA GOBERNANZA OPERATIVA CON DINÁMICA DE CLÚSTER Y SOSTENIBLE A LARGO PLAZO?**

**¿CUÁL ES PUNTO DE PARTIDA, LA UNIDAD DE TRABAJO DE LAS I.C.?**

# UNIDAD DE TRABAJO EN UNA INICIATIVA CLUSTER

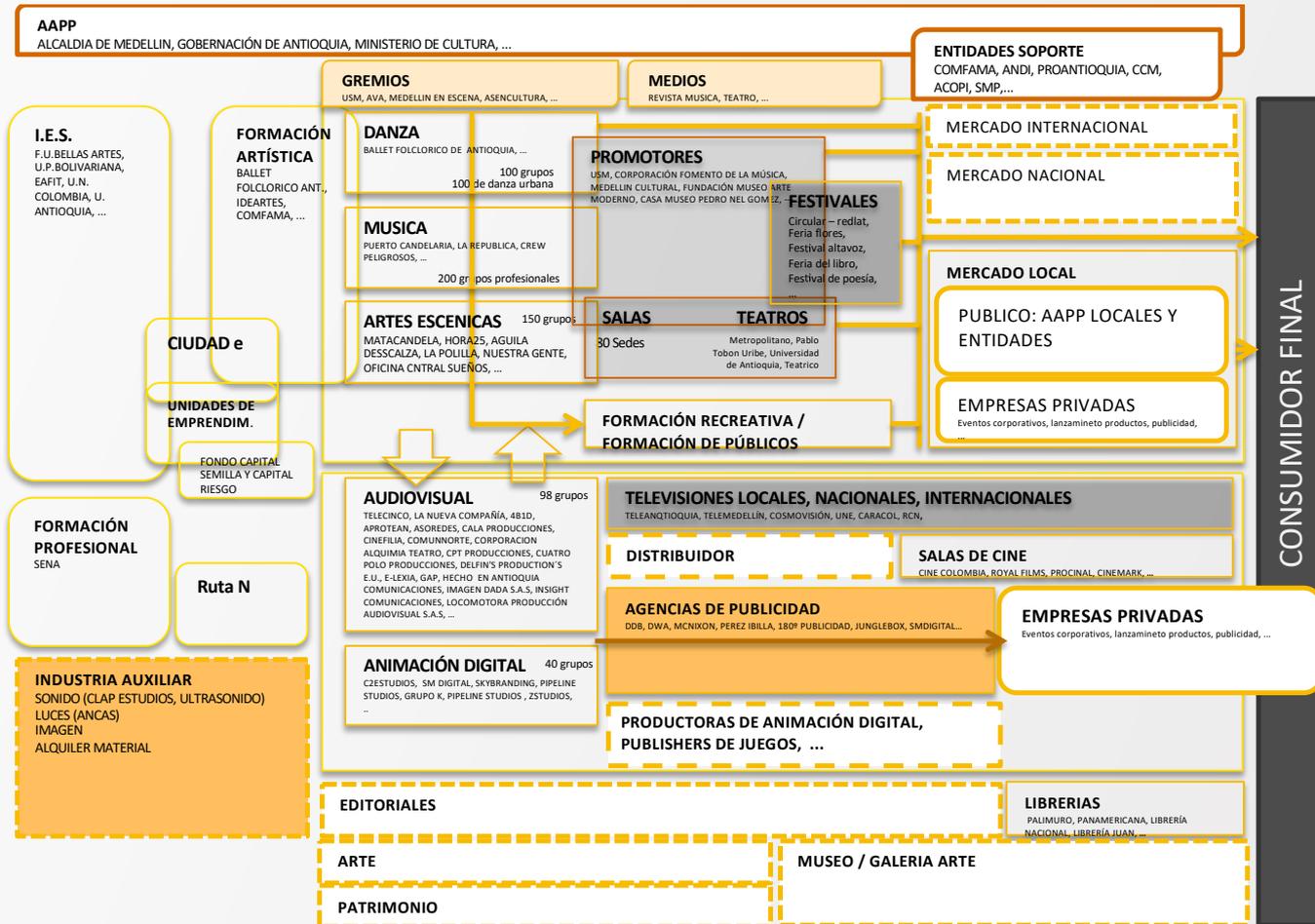
## Segmento de negocio y estrategia





# ¿I. CLUSTER DE INDUSTRIAS CREATIVAS?

# CADENA DE VALOR DE LAS INDUSTRIAS CREATIVAS EN MEDELLÍN



# Segmentación POR NEGOCIOS

## MANUFACTURAS DE DISEÑO

Moda

Artesanía

Hábitat

## CULTURAL TRANSMEDIA

Cinema, ficción y entretenimiento televisivo y documentales

Animación

Libro

Música

Contenidos digitales interactivos

## CULTURA EN VIVO (LIVE EVENTS)

Artes Escénicas

Música en vivo

Artes Visuales

## SERVICIOS CREATIVOS PROFESIONALES

PARA LA COMUNICACIÓN

Diseño gráfico

Prod. audiovisual profesional

Producción de eventos corporativos

Industrias de la lengua

Prod. musical profesional

Agencias creativas de publicidad y comunicación

PARA LA CONSTRUCCIÓN

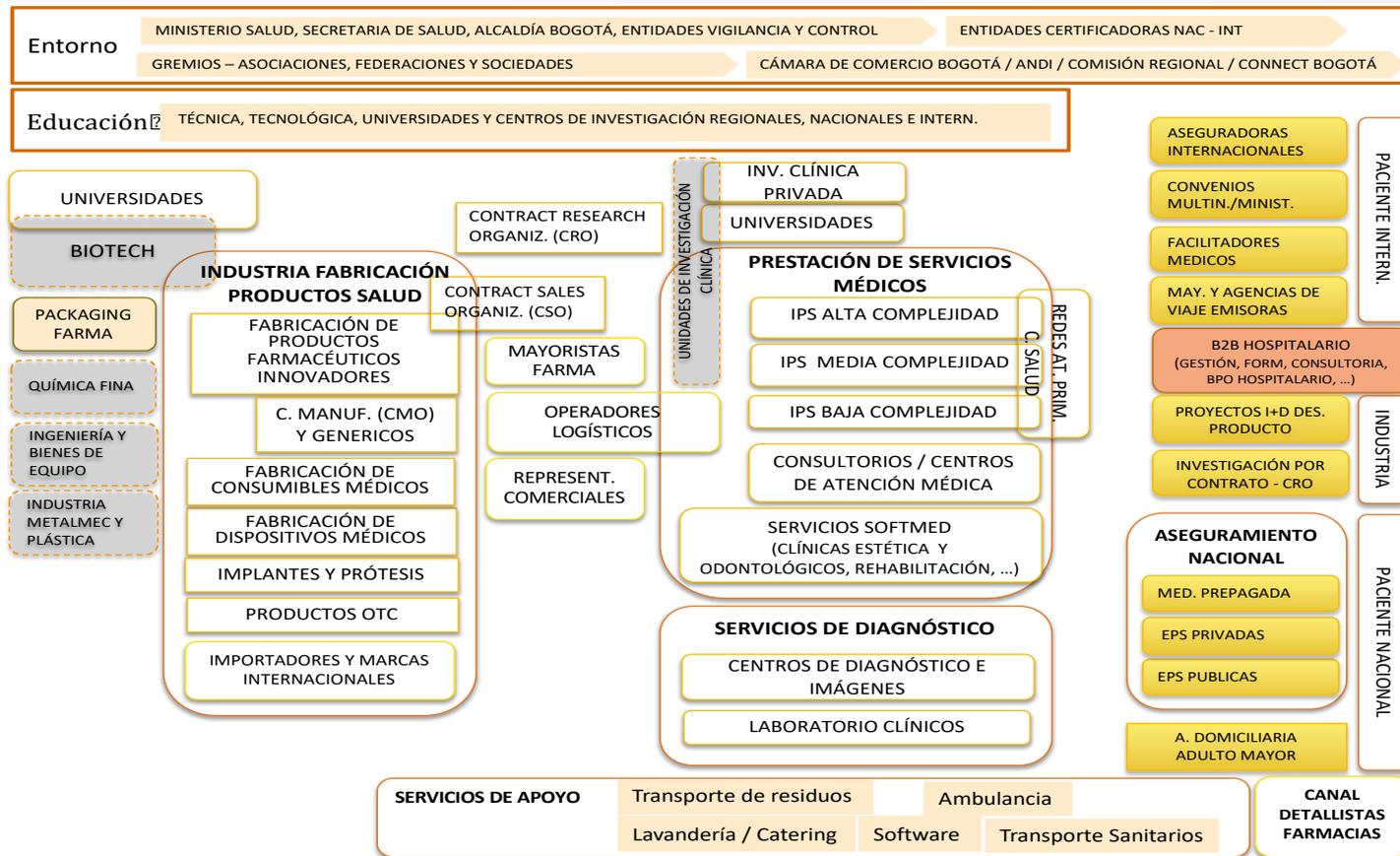
Servicios de arquitectura

Diseño de interiores y espacios

# ¿CLUSTER DE SALUD?

# LAS INICIATIVAS CLUSTER SON SISTEMAS DE VALOR

## CLUSTER DE SALUD DE BOGOTÁ



# SEGMENTOS ESTRATÉGICOS DE NEGOCIO

## KNOWLEDGE HEALTH

### **FOCO EN I+D+i:**

HABILITAR EXCELENCIA, POTENCIAR LA DIFERENCIACIÓN Y GENERAR CONOCIMIENTO PARA ACCESO A MERCADOS DE VALOR

## SMART HEALTH

### **FOCO EN GENERAR VALOR A LO LARGO DE LA CADENA DE SALUD:**

REDES DE SALUD, NUEVOS SERVICIOS EN PREVENCIÓN, ATENCIÓN Y HOSPITALIZACIÓN, INNOVACIÓN E INTEGRACIÓN EN LA CADENA DE PRESTACIÓN

## SOFTMED SERVICES

### **FOCO EN MODELOS DE NEGOCIO ESCALABLES E INTERN'L:**

SOFTMED (ODONTOLOGÍA, PLÁSTICA, ESTÉTICA, ...) Y WELLNESS (TRATAMIENTOS Y EXPERIENCIAS SALUDABLES) EN GRAN CONSUMO

# SEGMENTOS ESTRATÉGICOS DE NEGOCIO: MERCADOS

## KNOWLEDGE HEALTH

FOCO EN I+D+ i  
HABILITAR EXCELENCIA, POTENCIAR LA  
DIFERENCIACIÓN Y GENERAR  
CONOCIMIENTO

- **CONOCIMIENTO NACIONAL E INTERNACIONAL:** CRO (ensayos

## SMART HEALTH

FOCO EN GENERAR VALOR A LO LARGO DE  
LA CADENA DE SALUD:

REDES DE SALUD, NUEVOS SERVICIOS EN  
PREVENCIÓN, ATENCIÓN Y HOSPITAL., INNOVACIÓN  
E INTEGRACIÓN EN LA CADENA DE PRESTACIÓN

- **TRADICIONAL:** EPS Nacionales, Prepagada (ámbito nacional) con

## SOFTMED SERVICES

FOCO EN MODELOS DE NEGOCIO  
ESCALABLES E INTERN'L:

- **CONSUMIDOR FINAL** (Estética, plástica baja Complejidad,

## ACTORES DE LA CADENA, MERCADOS, RETOS Y AGENDAS DIFERENCIADAS EN CADA SEGMENTO ESTRATÉGICO DE NEGOCIO

- **INTERNACIONAL:** Aseguradoras Internacionales, Aseguradoras Nacionales con pacientes internac.
- **B2B HOSPITALARIO:** Consultoría, Formación, BPO Hospitalario, Segundas opiniones

- domiciliaria, administración red de salud, ...
- **NUEVOS NEGOCIOS EN PREVENCIÓN:** Formación, divulgación, aplicaciones, videojuegos, ...

- **SERVICIOS BEAUTY**
- **NUEVOS DISPOSITIVOS BEAUTY**
- **NUEVOS PRODUCTOS** "NUTRA/COSME/NATURA/...CEUTICALS"

**¿PERO QUE ES LO QUE REALMENTE MOTIVA A LAS  
EMPRESAS A PARTICIPAR ACTIVAMENTE?**

## ¿PERO QUE ES LO QUE REALMENTE MOTIVA A LAS EMPRESAS A PARTICIPAR ACTIVAMENTE?

1. ¿CUÁL ES NUESTRA PROPUESTA DE VALOR?
2. ¿CÚAL ES LA MEGA DE NEGOCIO A LA QUE LE APUNTAMOS?
3. ¿CUÁL ES LA AGENDA ESTRATÉGICA PARA CONSEGUIRLO?
4. ¿QUIÉNES LIDERAN NUESTRA INICIATIVA?
5. ¿CÓMO ME ORGANIZO Y ME FINANCIO?

LOS PROGRAMAS DE CLUSTER NACIONALES DEBEN AYUDAR A IMPLEMENTAR METODOLOGÍAS PARA CONSTRUIR CON LOS EMPREASRIOS LAS RESPUESTAS A ESTAS PREGUNTAS EN LAS I. CLUSTER

# ¿CUÁL ES NUESTRA PROPUESTA DE VALOR?

**Debemos preguntarnos qué es lo que MOTIVA a nuestro público objetivo a PARTICIPAR y a COLABORAR**

**La INICIATIVA como instrumento de CAMBIO ESTRATÉGICO debe RETAR a los empresarios a DESARROLLAR NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO y ser el ESPACIO DONDE IMPLEMENTAR PROYECTOS PILOTO**



# Clúster de Transformación DIGITAL



CLUSTER | DEVELOPMENT



# ¿EN QUE NEGOCIOS ESTÁN LAS EMPRESAS DE TECNOLOGÍA?



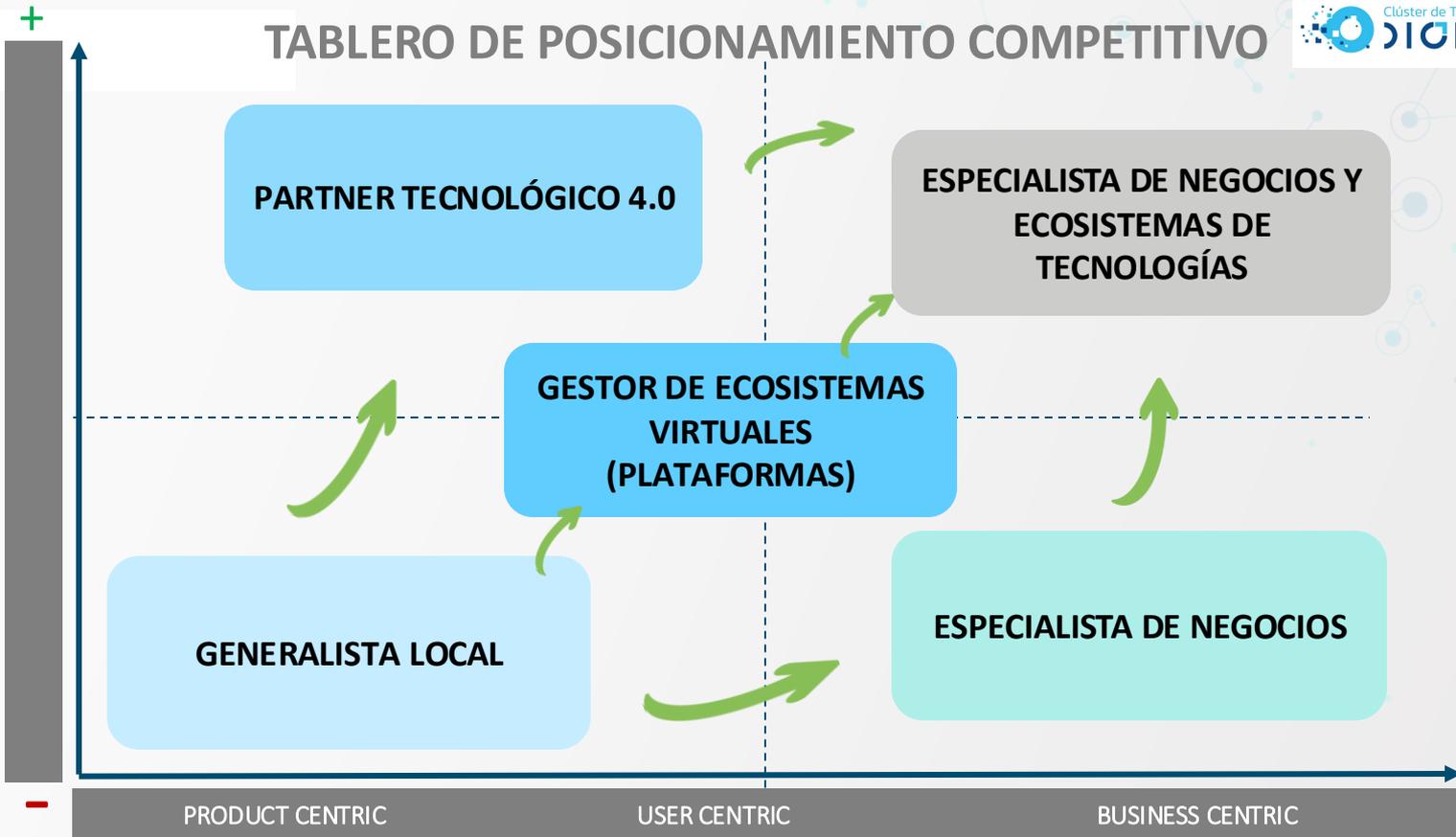
Se han caracterizado **78 empresas de Guayaquil**, las cuales en su mayoría cuentan con más de una línea de negocio, con diferentes modelos y verticales.

- Cada vez es más delgada la líneas entre empresas que desarrollan **producto propio** y las que prestan **servicios**.
- Las **ventas consultivas toman cada vez más fuerza**, no es suficiente ofrecer un producto propio, debe haber un entendimiento real del problema y luego una solución.
- El **conocimiento de los negocios del cliente** empiezan a ser el enfoque central.

**Nota:** El proceso de caracterización es un trabajo que continúa en desarrollo.

# TABLERO DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

NIVEL DE INTENSIDAD EN LA TECNOLOGÍA



PRODUCT CENTRIC

USER CENTRIC

BUSINESS CENTRIC

NIVEL DE INTENSIDAD EN EL NEGOCIO

## ¿CÓMO LO CONSEGUIMOS? Fórmula T-V-I

### T Tecnología

Nuevas propuestas basadas en el **uso intensivo de tecnologías 4.0** (IoT, inteligencia artificial, blockchain, ...), desarrollos en la nube y con capas de analítica para contar con indicadores estratégicos. Se busca desarrollar el **ecosistema de innovación** articulando capacidades instaladas.

### V Vertical

Desarrollo de **capacidades por verticales de negocio**, buscando la especialización que permita la diferenciación de la oferta. Se buscará desarrollar **proyectos intercluster** para que la IC pueda ser **proveedora de servicios tecnológicos de otros clusters del país**.

### I Internacional

Foco en **desarrollo de mercados internacionales**, apoyándose en el conocimiento tecnológico y de negocios, en los que se ha especializado el cluster. Además de la **exportación de servicios**, temáticas como el **landing y la adquisición de recursos** serán claves.

Desarrollo de talento humano, acceso a redes de conocimiento y de recursos para escalar negocios

Propuesta de valor diferencial

# ¿CÓMO NOS PODEMOS ORGANIZAR PARA DESARROLLAR ESTÁ PROPUESTA DE VALOR? - ÁREAS DE TRABAJO POTENCIALES

## APLICACIÓN DE TECNOLOGÍAS 4.0 Y ACCESO A ECOSISTEMAS DE INNOVACIÓN

Desarrollo de soluciones innovadoras, que apliquen tecnologías 4.0, y la activación de un ecosistema de innovación, donde existen espacios de trabajo entre la oferta empresarial, la academia y los centros de investigación

## ACCESO A MERCADOS INTERNACIONALES Y ESCALAMIENTO EMPRESARIAL

Área de trabajo para desarrollar capacidades, generar conexiones comerciales y estrategias de marketing, que promuevan la internacionalización de la oferta tecnológica. Además, será un espacio para buscar acceso a capital de trabajo a través de entidades internacionales.

## CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO DE NEGOCIOS VERTICALES

Área de trabajo para el desarrollo de proyectos inter-cluster, y la generación de conocimientos altamente especializado en verticales de negocio con demanda local sofisticada.

**INTENSIDAD EN TECNOLOGÍA**

**MERCADOS INTERNACIONALES**

**INTENSIDAD EN NEGOCIOS**

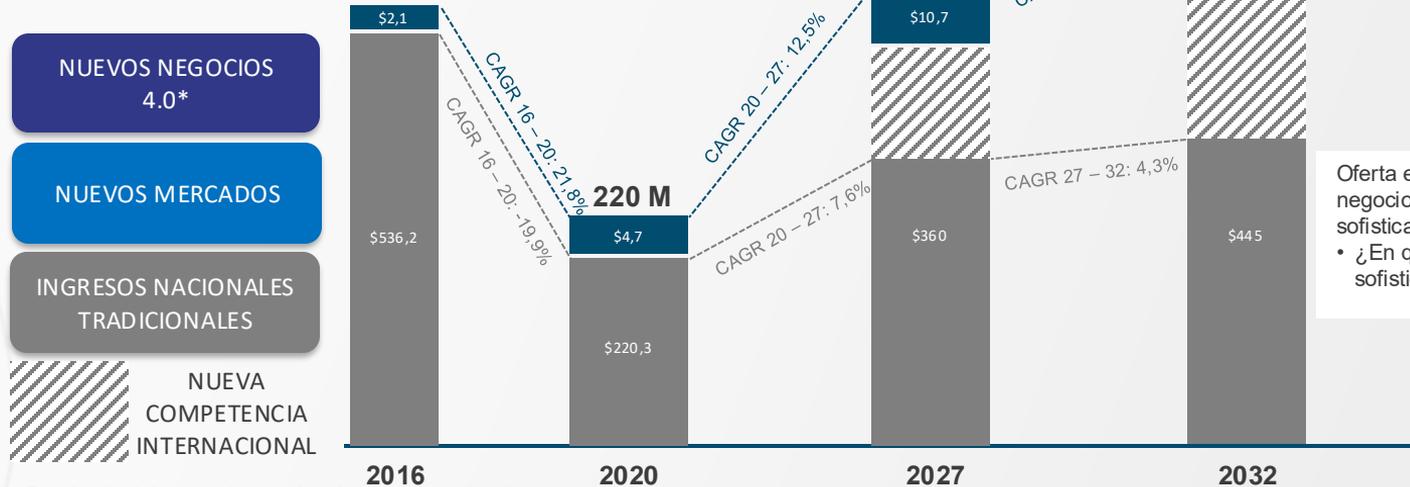
## Escenario 3: Intensivo en desarrollo de nuevos negocios con tecnología 4.0

Mercado local  
decreciendo

Foco en negocios 4.0 con  
un crecimiento nacional  
moderado

Alto crecimiento en negocios 4.0.  
Mercado nacional en  
consolidación.

# ¿Cuál es nuestra MEGA? Facturar más de USD 660 M para el 2032



Desarrollo de nuevos modelos de negocios a partir de la aplicación de tecnologías 4.0 en verticales priorizadas.

Ingreso de la oferta a nuevos países, aumento de la exportación de bienes y servicios + estrategias de landing en mercados objetivo.

- ¿A que países quisiéramos llevar la oferta?

Oferta especializada en verticales de negocio, donde existe una demanda local sofisticada.

- ¿En que negocios, con demanda local sofisticada, nos gustaría especializarnos?

\* Pueden incluir negocios nacionales e internacionales

# Comité Estratégico



# Secretaría Técnica



# Mesas de trabajo



## APLICACIÓN DE TECNOLOGÍAS 4.0 Y ACCESO A ECOSISTEMAS DE INNOVACIÓN



## ACCESO A MERCADOS INTERNACIONALES Y ESCALAMIENTO EMPRESARIAL



## CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO DE NEGOCIOS VERTICALES

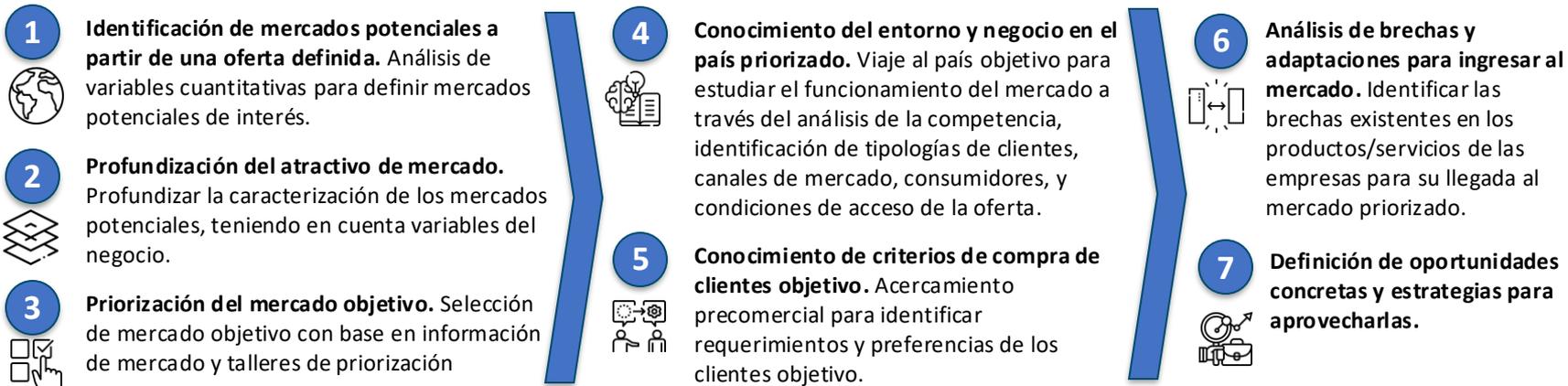


# Plenaria

## Línea de actuación 1 **Inteligencia de mercados para conocer los entornos de países/negocios priorizados.**

**Objetivo:** Conocer los contextos de países y negocios priorizados a través de acciones de inteligencia de mercados que permitan identificar brechas y oportunidades concretas para desarrollar nuevos negocios internacionales.

### Actividades / Metodología replicable



### Indicadores de impacto

**Número de oportunidades concretas con planes de cierre de brechas y estrategias de aprovechamiento definidas**

- Número de mercados objetivos priorizados.
- Número de espacios de relacionamiento precomercial.
- Número de análisis de brechas y adaptaciones construidos.

## Línea de actuación 2

**Ejercicios de validación comercial para identificar brechas de mercado y generación de negocios.**

**Objetivo:** Desarrollar espacios de validación comercial, validando un catálogo de oferta exportable en eventos internacionales, para la identificación de brechas comerciales y la generación de nuevos negocios internacionales.

### Actividades / Metodología replicable

1

#### Diagnostico de internacionalización



- Diseñar y aplicar un diagnostico de nivel de internacionalización a 100 empresas, para medir su grado de madurez en la exportación de servicios y en la implementación de estrategias de landing.

2

#### Programa de fortalecimiento de calidad y habilidades para la internacionalización



- Fortalecimiento de procesos de desarrollo de producto y mejora continua. Colaboración Intercluster con el Clúster de Jalisco.
- Fortalecimiento de habilidades para la internacionalización, de acuerdo con los países objetivos priorizados en la línea de actuación de *Inteligencia de mercados*.

3

#### Catálogo de oferta exportable



- Desarrollar un catálogo comercial con los productos/servicios exportables de las empresas que han sido diagnosticadas y fortalecidas.

4

#### Participación en espacios comerciales



- Participación en ferias, ruedas de negocios y misiones comerciales en los mercados priorizados.
- Plan de cierre de brechas identificadas y seguimiento a contactos comerciales.

### Indicadores de impacto

**Ingresos generados por nuevos negocios internacionales a partir de la validación comercial**

- Número de catálogos exportadores desarrollados.
- Número de eventos comerciales en los que se ha participado.

## Línea de actuación 3

### Desarrollo de estrategias de marketing para el posicionamiento del cluster en países/negocios priorizados.

**Objetivo:** Desarrollar una estrategia de marketing, a partir de una narrativa estratégica construida, que permita el posicionamiento diferencial de clúster en los mercados internacionales de interés.

#### Actividades / Metodología replicable

##### 1 Construcción de la narrativa



- Realizar **entrevistas con expertos y desarrollar press-trips con medios especializados** que generen insumos para la narrativa.
- **Construir la narrativa con estrategias de creación conjunta** resaltando los atributos diferenciales, capacidades empresariales, logros verticales y de aplicación de tecnologías 4.0 del clúster.

##### 2 Desarrollo de capacidades comunicacionales



- Desarrollar un **programa de formación en habilidades comunicacionales**, para estructurar una unidad trabajo encargada del posicionamiento internacional del clúster.
- Gestionar el conocimiento generado dejando un **manual o herramienta interactiva, para el posicionamiento internacional** de la iniciativa clúster.

##### 3 Diseño e implementación de plan de marketing y posicionamiento



- **Estructurar plan de marketing y posicionamiento** a nivel internacional teniendo a partir de la **narrativa estratégica y mapas de capacidades construido**, así como los **canales más adecuados** para la promoción.

#### Indicadores de impacto

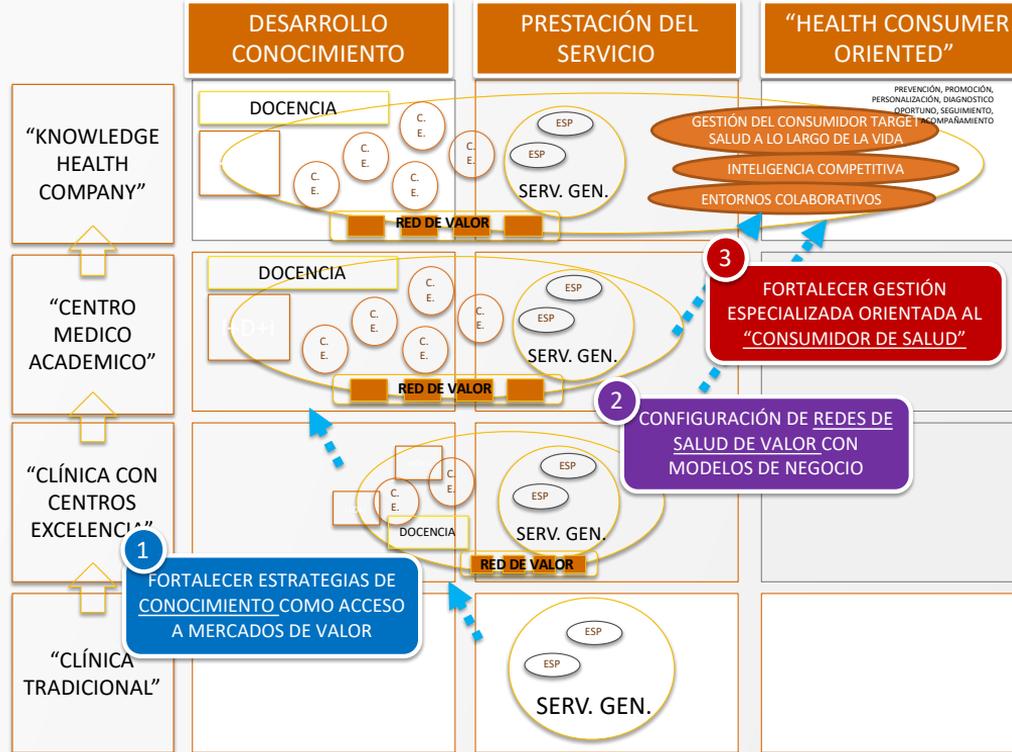
**Ingresos generados por nuevos negocios desarrollados a partir de la estrategia de marketing**

- Número de narrativas construidas para la IC.
- Manuales de posicionamiento de la IC generados.
- Planes de marketing y posicionamiento implementados

Cluster  
**BOGOTÁ**  
Salud



# LAS INICIATIVAS CLUSTER SON SISTEMAS DE VALOR CON AGENDAS ESTRATÉGICAS DE DESARROLLO DE NEGOCIO Y SOFISTICACIÓN



# 11 LÍNEAS DE ACTUACIÓN

1

FORTALECER ESTRATEGIAS DE CONOCIMIENTO COMO ACCESO A MERCADOS DE VALOR

1. CONSTRUCCIÓN DE UN **MODELO DE GESTIÓN REGIONAL DE CENTROS ESPECIALIZADOS DE ALTA COMPLEJIDAD** (C.E.A.C.s HUB)
2. CONSTRUCCIÓN DE UN **PIPELINE “PATIENT ORIENTED MEDICAL EXPERIENCE - POMEX”** CON 3 COMPONENTES – I+D+i / EDUCACIÓN / PRESTACIÓN SERVICIOS
3. FORTALECIMIENTO DE LAS **UNIDADES DE I+D+i**
4. **SCREENING REGIONAL DE PROYECTOS DE I+D+i**
5. CONSTRUCCIÓN **ECOSISTEMA EN I+D+i EN SALUD REGIONAL**

2

CONFIGURACIÓN DE REDES DE SALUD DE VALOR CON MODELOS DE NEGOCIO

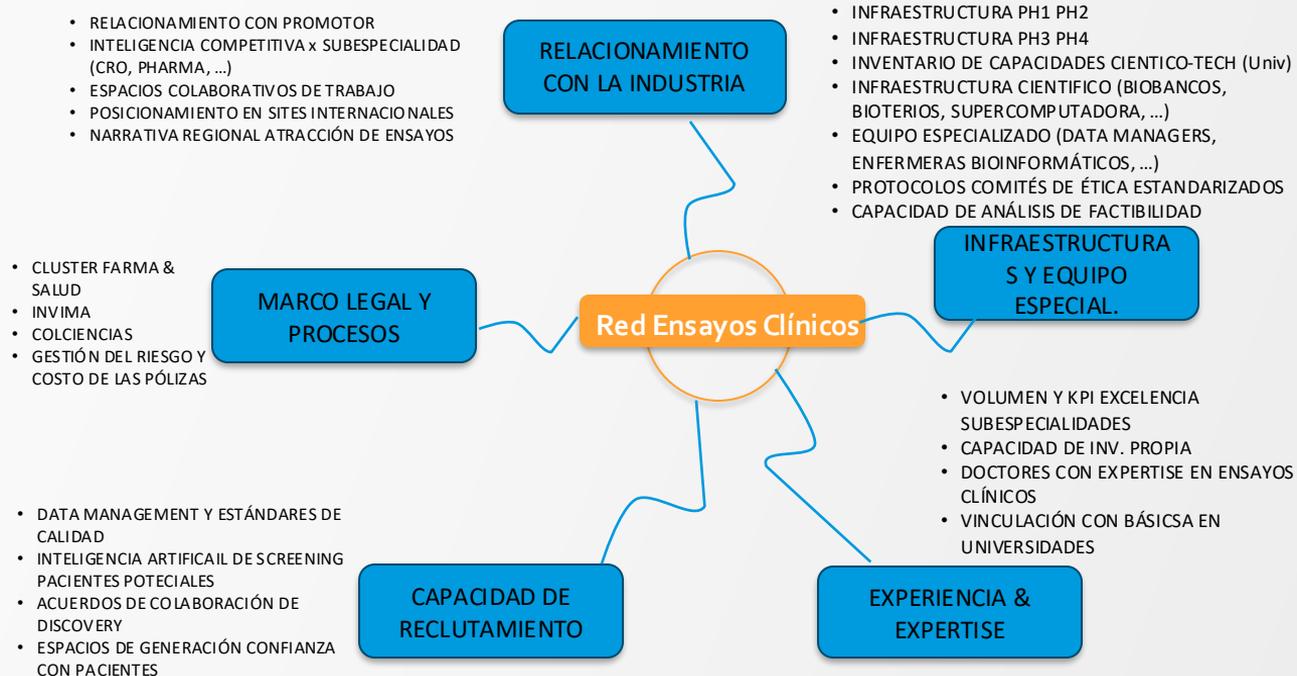
6. **MAPA DE DESARROLLO EMPRESARIAL** ENFOCADO A REDES DE VALOR
7. **ESPACIOS DE CONSTRUCCIÓN DE REDES DE VALOR** BASADAS EN LOS C.E.A.C.s
8. ESTRATEGIA **OPEN HEALTH DE BASE** PARA LA CONSOLIDACIÓN DE INFORMACIÓN

3

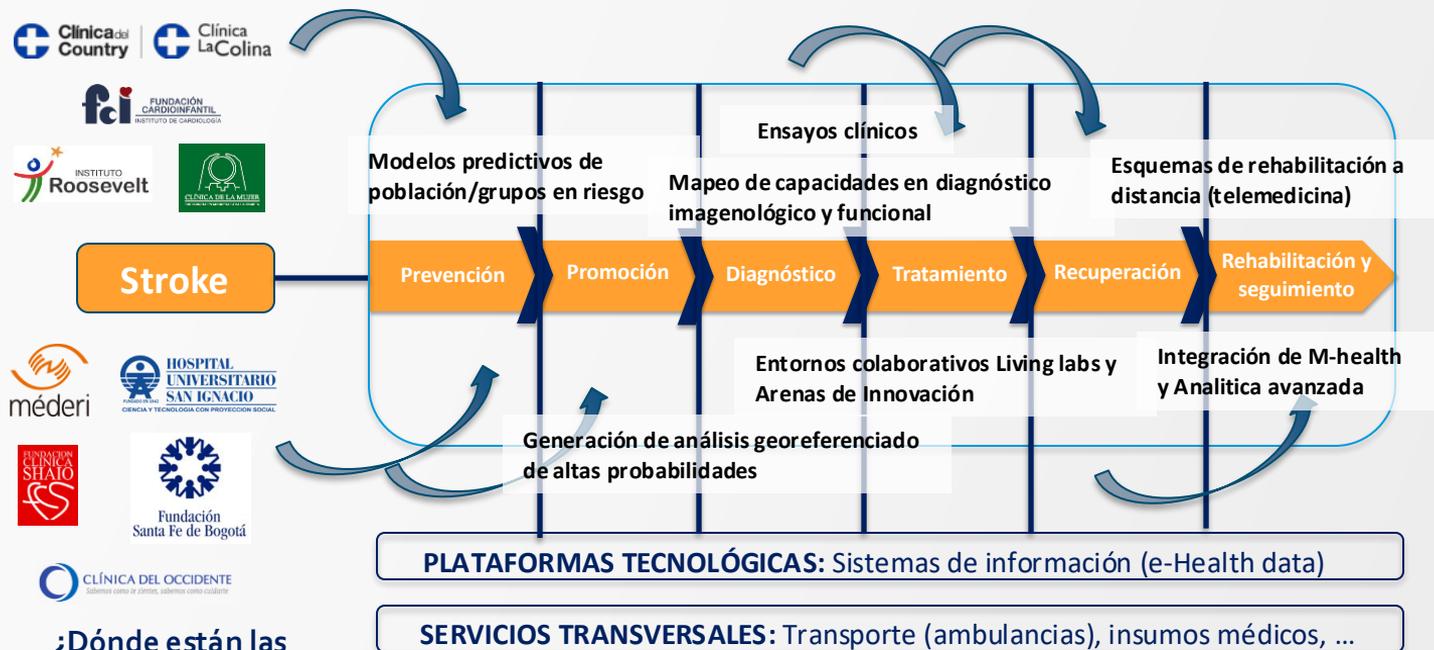
FORTALECER GESTIÓN ESPECIALIZADA ORIENTADA AL “CONSUMIDOR DE SALUD”

9. **PROSPECTIVA E INTELIGENCIA COMPETITIVA** EN INFORMACIÓN DE **SALUD** DE LOS CIUDADANOS DE LA REGIÓN
10. PROYECTOS DE **DESARROLLO DE NEGOCIOS EN “OUTPATIENT SERVICES”**
11. **MARKETING CLÍNICO AREA METROPOLITANA:** GENERACIÓN DE CONTENIDOS QUE NOS DIFERENCIAN COMO REGIÓN CON INSTITUCIONES QUE SE VUELVEN REFERENCIA.

## Bogota Clínica Trial Platform



## Modelo en red stroke

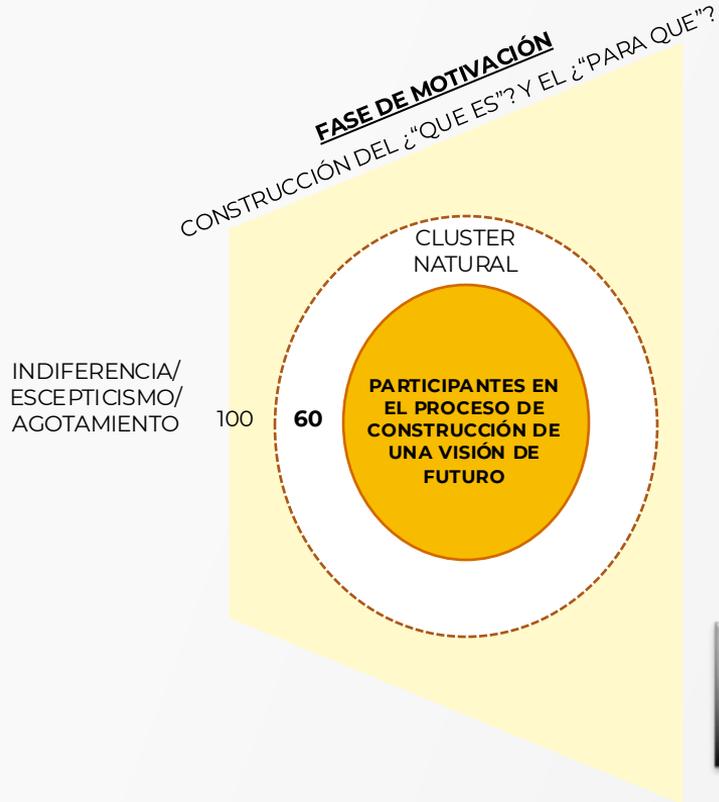


¿Dónde están las fortalezas y capacidades?

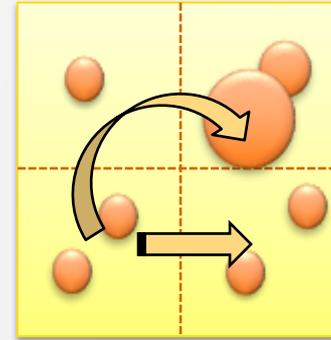
**¿CÓMO SE CONSTRUYE UNA PROPUESTA DE VALOR  
MOTIVADORA DEL CAMBIO ESTRATÉGICO?**

**FACTORES CLAROS DE FRACASO**

# CONSOLIDACIÓN DEL LIDERAZGO Y LA PARTICIPACIÓN EMPRESARIAL EN LA PUESTA EN MARCHA DE LA INICIATIVA CLÚSTER



**CONSENSO ESTRATÉGICO CON LOS PARTICIPANTES FRENTE A UNA VISIÓN DE FUTURO CON MULTIPLES OPORTUNIDADES DE NEGOCIO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA AGENDA ESTRATÉGICA DE FUTURO**

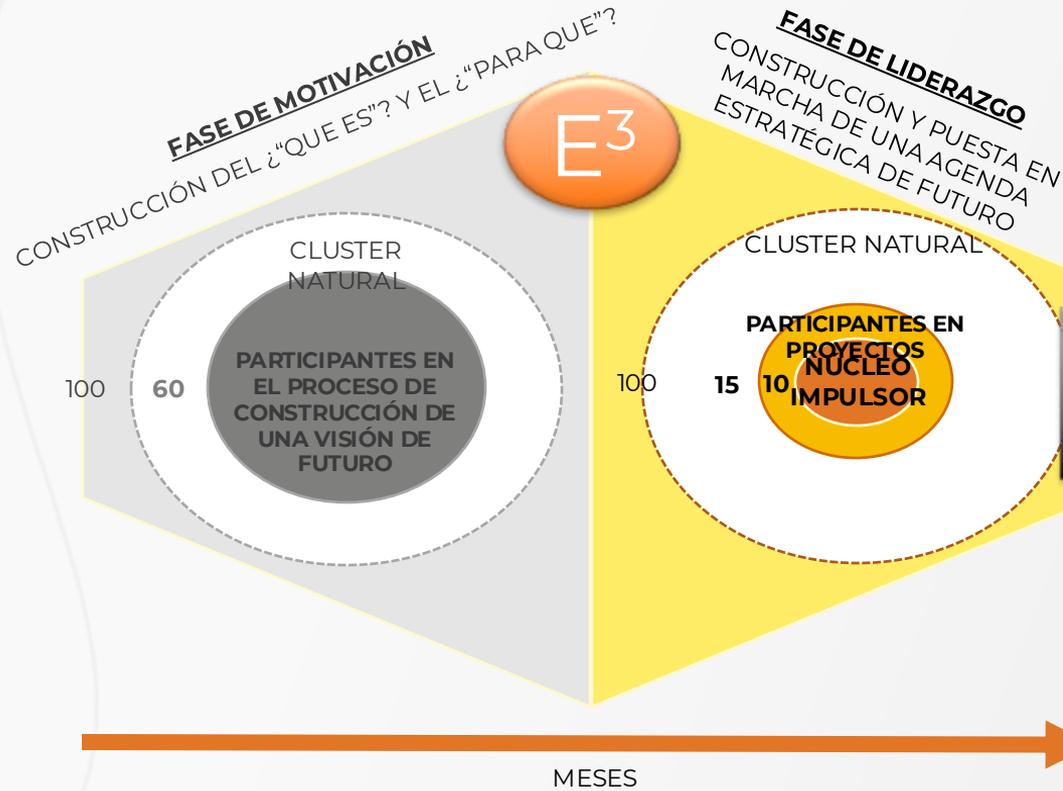


ATENCIÓN:

UN FALSO CONSENSO EN LA ESTRATEGIA LLEVA AL FRACASO EN LA FASE DE IMPLEMENTACIÓN



# CONSOLIDACIÓN DEL LIDERAZGO Y LA PARTICIPACIÓN EMPRESARIAL EN LA PUESTA EN MARCHA DE LA INICIATIVA CLÚSTER



## CONSOLIDACIÓN DE UNA AGENDA ESTRATÉGICA DE FUTURO CON LÍDERES EMPRESARIALES QUE QUIEREN IMPULSARLA

TIPOS DE LIDERES EN EL NUCLEO IMPULSOR:

- BELIEVERS DE LA ESTRATEGIA
- FALSOS LIDERES QUE BUSCAN CONVOCATORIAS O VER QUE PASA

### ATENCIÓN:

DEMASIADOS FALSOS LÍDERES, CUANDO NO HAY PROYECTOS PARA ELLOS, SE VAN

ES UNA AGENDA ESTRATÉGICA DE FUTURO NO UNA LISTA DE PROYECTOS ESTÁTICA

# FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN LA FASE DE IMPLEMENTACIÓN



# FACTORES CLAVE DE ÉXITO DE INICIATIVAS CLÚSTER DE SERVICIOS MODERNOS CON IMPACTO

Una buena definición del ...

**¿PARA QUE SIRVE UNA INICIATIVA CLUSTER?**  
(Y ¿QUÉ LA DIFERENCIA DE UN GREMIO?)

Una buena construcción del qué queremos hacer...

**¿CÓMO Y CON QUIEN SE CONSTRUYE UNA PROPUESTA DE VALOR MOTIVADORA DE CAMBIO ESTRATÉGICO?**

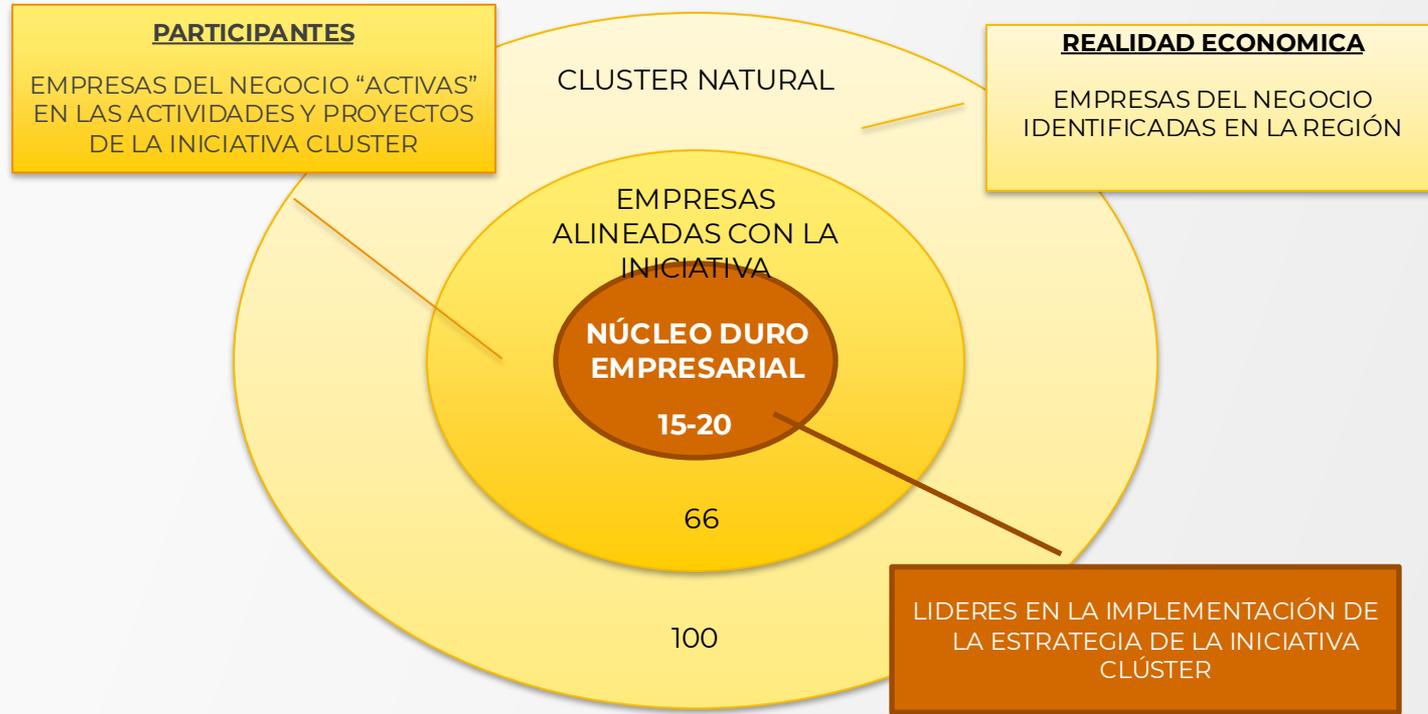
Un buen diseño del cómo lo vamos a hacer...

**¿CÓMO PONEMOS EN MARCHA UNA GOBERNANZA OPERATIVA CON DINÁMICA DE CLÚSTER Y SOSTENIBLE A LARGO PLAZO?**

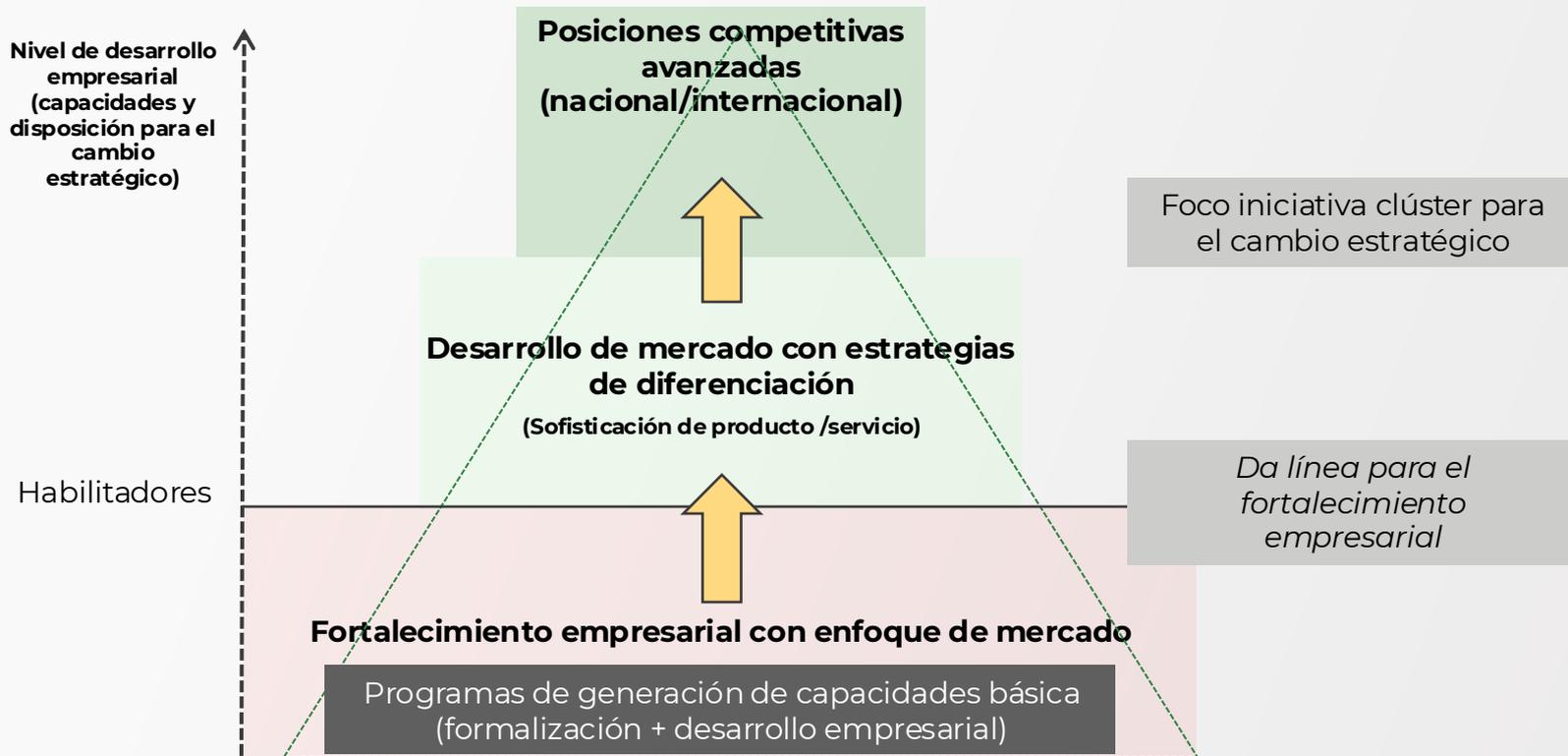
# ¿PERO QUE ES LO QUE REALMENTE MOTIVA A LAS EMPRESAS A PARTICIPAR ACTIVAMENTE?

1. ¿CUÁL ES NUESTRA PROPUESTA DE VALOR?
2. ¿CÚAL ES LA MEGA DE NEGOCIO A LA QUE LE APUNTAMOS?
3. ¿CUÁL ES LA AGENDA ESTRATÉGICA PARA CONSEGUIRLO?
4. **¿QUIÉNES LIDERAN NUESTRA INICIATIVA?**
5. ¿CÓMO ME ORGANIZO Y ME FINANCIO?

# PÚBLICO OBJETIVO DE LA INICIATIVA CLÚSTER



# PÚBLICO OBJETIVO DE UNA INICIATIVA CLÚSTER



Servicios programas de gobierno de fortalecimiento empresarial

# Los representantes de las empresas en los Comités Estratégicos de las Iniciativas *Clusters* participan en la estructuración y ejecución de proyectos y actividades relacionados con retos de las industrias y la visión de futuro del *Cluster*



**Guido Vara**

Gerente Financiero y administrativo



**Felipe Lerma**

Gerente General



**John E. Vargas**

Director de Energía



**Eric Cuenca**

Gerente general



**Sergio Prada**

Subdirector Investigación e Innovación



**Miguel A. Ortiz**

Coordinador de Investigación e Innovación



**Felipe Bernal**

Director Comercial



**Carlos Gómez**

Gerente General



**Luis F. Tascón**

Gerente General

# ¿PERO QUE ES LO QUE REALMENTE MOTIVA A LAS EMPRESAS A PARTICIPAR ACTIVAMENTE?

1. ¿CUÁL ES NUESTRA PROPUESTA DE VALOR?
2. ¿CÚAL ES LA MEGA DE NEGOCIO A LA QUE LE APUNTAMOS?
3. ¿CUÁL ES LA AGENDA ESTRATÉGICA PARA CONSEGUIRLO?
4. ¿QUIÉNES LIDERAN NUESTRA INICIATIVA?
5. **¿CÓMO ME ORGANIZO Y ME FINANCIO?**

# ¿PARA QUÉ TENER UN MODELO DE GOBERNANZA OPERATIVA BASADA EN LA ESTRATEGIA?



# Click to edit Master title style

E<sup>3</sup>

VISIÓN ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO Y PROCESO DE CAMBIO ESTRATÉGICO CON LAS EMPRESAS

**MODELOS DE  
GOBERNABILIDAD Y  
TOMA DE DECISIONES**

LÍDERES DE LA ESTRATEGIA

MODELO DE PARTICIPACIÓN

MODELO DE GESTIÓN

**METODOLOGÍAS DE  
TRABAJO Y REGLAS DE  
JUEGO EN PROYECTOS**

REGLAS DE JUEGO EN LA  
PARTICIPACIÓN

TIPOLOGÍA DE ACCIONES Y  
METODOLOGÍAS  
(I+D/BIZ DEV)

AGENDA DE IMPLEMENTACIÓN

**AGENDA DE FINANCIACIÓN**

# CONSOLIDAR EL LIDERAZGO EMPRESARIAL EMPODERANDO A LOS LÍDERES DEL CLÚSTER CON UN MODELO DE TOMA DE DECISIONES ÁGIL BASADO EN LA VISIÓN ESTRATÉGICA



# PUESTA EN MARCHA DE LA DINÁMICA OPERATIVA DE LA I.C.

**REGLAS DE JUEGO CLARAS**

**REQUERIMIENTOS MÍNIMOS (HABILITADORES) PARA TENER UN ENTORNO DE TRABAJO CONFIABLE PARA GENERAR IDEAS, PROYECTOS Y COLABORACIONES ESTRATEGICAS ENTRE LAS EMPRESAS DEL CLUSTER**

**METODOLOGIAS DE TRABAJO REPLICABLES IMPLEMENTADAS PARA GENERAR PROYECTOS**

**HACE QUE LAS EMPRESAS TRABAJEN ALREDEDOR DE LA ESTRATEGIA, GENERANDO CONTINUAMENTE IDEAS QUE SE TRANSFORMAN EN PROYECTOS ESPACIO DINAMICO Y RECURRENTE DE DECISIÓN, PRIORIZACIÓN Y ACCIÓN**

**AGENDA DE IMPLEMENTACIÓN CON PROYECTOS PRIORIZADOS**

**HERRAMIENTA CLAVE PARA CONSTRUIR UNA AGENDA DE FINANCIACIÓN & PONER EN MARCHA UNA ESTRATEGIA DE FINANCIACIÓN PARA LLEGAR A POTENCIALES FINANCIADORES DE PROYECTOS**

WHO IS WHO - PRIORIZACIÓN & AGENDA PROYECTOS – REGLAS JUEGO – METODOLOGÍAS – ARTICULACIÓN ENTORNO

*¿QUÉ PROYECTOS SE PONEN EN MARCHA Y QUE REGLAS DE JUEGO Y METODOLOGÍAS SE IMPLEMENTAN?*

## ¿PERO QUE ES LO QUE REALMENTE MOTIVA A LAS EMPRESAS A PARTICIPAR ACTIVAMENTE?

1. ¿CUÁL ES NUESTRA PROPUESTA DE VALOR?
2. ¿CÚAL ES LA MEGA DE NEGOCIO A LA QUE LE APUNTAMOS?
3. ¿CUÁL ES LA AGENDA ESTRATÉGICA PARA CONSEGUIRLO?
4. ¿QUIÉNES LIDERAN NUESTRA INICIATIVA?
5. ¿CÓMO ME ORGANIZO Y ME FINANCIO?

LOS PROGRAMAS DE CLUSTER NACIONALES DEBEN AYUDAR A IMPLEMENTAR METODOLOGÍAS PARA CONSTRUIR CON LOS EMPRESARIOS LAS RESPUESTAS A ESTAS PREGUNTAS EN LAS I. CLUSTER

# AGENDA

---

1.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO DE LOS PROGRAMAS NACIONALES DE CLÚSTERS

---

2.

¿COMO SE "PRACTICA" UN PROGRAMA NACIONAL DE CLÚSTERS?

---

3.

DISEÑO EFECTIVO DE UN PROGRAMA NACIONAL DE CLUSTERS

---

# FACTORES CLAVE DE UN PROGRAMA NACIONAL DE INICIATIVAS CLÚSTER

(PROGRAMA CON VISIÓN DE DÉCADA, CON LIDERAZGO COMPARTIDO Y ENFOQUE BOTTOM-UP)

## ACTORES DEL PROGRAMA

- 1) **EQUIPO TÉCNICO NACIONAL** DEDICADO, CON COMPETENCIAS Y CON ROL DE COORDINADOR
- 2) **PROMOTORES DE LAS INICIATIVAS CLÚSTER** (ROL DE PUESTA EN MARCHA, MUCHAS VECES TAMBIÉN GESTIONA LA INICIATIVA CLÚSTER)
- 3) **GESTORES DE LAS INICIATIVAS CLÚSTER** (ROL DE DINAMICA DE CLÚSTER) DEDICADOS (MIN. 60% TIEMPO) Y CON CAPACIDADES DE GESTIÓN Y EJECUCIÓN - NEUTRAL
- 4) **EMPRESARIOS PARTICIPANTES** Y TOMADORES DE DECISIONES ACTIVOS EN UN MODELO DE GOBERNANZA PRIVADO
- 5) **ENTIDADES DEL ECOSISTEMA** (INNOVACIÓN, FINANCIACIÓN/INVERSIÓN, CONOCIMIENTO, FORMACIÓN, ...) CON COMPETENCIAS IDENTIFICADAS EN FUNCIÓN DE RETOS ESTRATÉGICOS DE LA I.C. Y PARTICIPANDO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS.

# FACTORES CLAVE DE UN PROGRAMA NACIONAL DE INICIATIVAS CLÚSTER

(PROGRAMA CON VISIÓN DE DÉCADA, CON LIDERAZGO COMPARTIDO Y ENFOQUE BOTTOM-UP)

## INSTRUMENTOS CLAVE

### A nivel nacional

- 1. MARCO DE IMPLEMENTACIÓN ESTANDARIZADO para fortalecer las iniciativas clúster**, no dependiente de las capacidades del equipo técnico nacional.
  1. Metodologías de activación o de aceleración adaptadas al nivel de madurez de las iniciativas clúster (EJ. RUTAS COMPETITIVAS)
  2. Requisitos mínimos de reconocimiento para pertenecer al programa nacional de clústers (establecer un estándar de Iniciativa clúster y evitar iniciativas oportunistas, establecer un modelo de gestión de pipeline de iniciativas clúster)
  3. Modelo de dialogo publico-privado (iniciativa clúster – gobierno nacional) para evitar duplicidad de roles (gremios)
- 2. Fortalecer LAS CAPACIDADES TÉCNICAS NACIONALES** para el diseño, la gestión de recursos y la coordinación interministerial y la puesta en marcha y operación de los programas (equipo técnico dedicado al seguimiento, diseño y lanzamiento de programas)
3. Implementar / consolidar un **MODELO DE EVALUACIÓN** de desempeño e impacto del programa de clústers nacional
- 4. PROGRAMAS DE FORTALECIMIENTO DE LAS I.C. CON FONDOS COMPETITIVOS** para la **promoción de proyectos** en función del nivel de madurez de las Iniciativas Clúster **enfocados a la internacionalización, la sofisticación de la oferta, los bienes públicos (club) y la consolidación de los modelos de gobernanza**

# FACTORES CLAVE DE UN PROGRAMA NACIONAL DE INICIATIVAS CLÚSTER

(PROGRAMA CON VISIÓN DE DÉCADA, CON LIDERAZGO COMPARTIDO Y ENFOQUE BOTTOM-UP)

## INSTRUMENTOS CLAVE

### A nivel de INICIATIVA CLÚSTER

- 1. EQUIPO CON CAPACIDADES DE GESTIÓN Y EJECUCIÓN:** Fortalecer las **capacidades de los equipos responsables de las Iniciativas Clúster** para que sean capaces de:
  - Establecer un **espacio neutral de trabajo con los empresarios** diferenciado de las organizaciones a las que representan
  - Tener una **dedicación exclusiva** (o min. 60% tiempo) del equipo responsable con la Iniciativa Clúster
  - Desarrollar **pensamiento estratégico**, entendimiento del negocio y credibilidad frente a los empresarios
  - Generar **espacios de trabajo colaborativo y confianza** con los empresarios y redes colaborativas nac. e internac.
- 2. AGENDA ESTRATÉGICA:** Fortalecer los **procesos de intervención en cada Iniciativa clúster para catalizar los liderazgos empresariales** a través de la construcción de **agendas estratégicas** que sean motivadoras para los empresarios
- 3. MODELO DE GOBERNANZA:** Promover y fortalecer los **modelos de gobernanza y participación empresarial de las iniciativas clúster para consolidar un núcleo empresarial impulsor/acelerador** de la iniciativa clúster y **generar dinámica de clúster y sostenibilidad** de la iniciativa a largo plazo
- 4. ACTIVACIÓN DEL ECOSISTEMA:** Establecer un **modelo de participación para las entidades de entorno del ecosistema a nivel regional y nacional con foco en estrategias de futuro** y mejora competitiva

# FACTORES CLAVE DE UN PROGRAMA NACIONAL DE INICIATIVAS CLÚSTER

*(PROGRAMA CON VISIÓN DE DÉCADA, CON LIDERAZGO COMPARTIDO Y ENFOQUE BOTTOM-UP)*

**METODOLOGÍAS DE INTERVENCIÓN**  
estandarizadas en función del nivel  
de madurez de las I.C.

**CONVENIOS DE COLABORACIÓN  
PÚBLICO-PRIVADOS con las Iniciativas**  
Clúster para el establecimiento de  
modelo de relacionamiento

**HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DEL  
CONOCIMIENTO Y EVALUACIÓN**  
para capitalizar buenas prácticas



**EQUIPO TÉCNICO DE COORDINADOR NACIONAL**  
y definición de roles y responsabilidades de  
coordinación (Ministerios, CNC, ...)

**PROGRAMAS DE ACTIVACIÓN,**  
fortalecimiento y aceleración de  
Iniciativas clúster

**ESTÁNDAR DE INICIATIVA CLÚSTER** (mínimos para  
participar y ser reconocido en el Programa  
Nacional de Iniciativas Clúster)

**EJEMPLO DE RECOMENDACIONES PARA  
FORTALECER EL PROGRAMA NACIONAL DE  
CLUSTERS DE REPUBLICA DOMINICANA**

# ¿Cuáles serían las recomendaciones para la fortalecer la implementación de un **Programa Nacional de Clústers**?

1

## Componente Transversal Nacional

1. **ASISTENCIA TÉCNICA PARA EL DESARROLLO DE MARCO DE INTERVENCIÓN ESTANDARIZADO**  
“PROGRAMA NACIONAL DE CLÚSTERS”
2. **PROGRAMA DE DESARROLLO DE CAPACIDADES TÉCNICAS NACIONALES**
3. **MODELO DE EVALUACIÓN**
4. **FONDO COMPETITIVO PROYECTOS Y FORTALECIM. I.C.**

2

## Programas competitivos de apoyo en función del nivel de madurez de las I.C.

### EN ESTRUCTURACIÓN

#### Programas de Activación de Iniciativas Clúster

- Metodologías de intervención e instrumentos de construcción de agendas estratégicas con empresas (ej. Rutas Competitivas )
- Programa de fortalecimiento equipos “locales” de intervención

### EN CONSOLIDACIÓN

#### Programas de Fortalecimiento de Iniciativas Clúster

- Metodologías de puesta en marcha de la gobernanza
- Programa de proyectos detonantes (ej. SBC del BID)
- Programa de transferencia y fortalecimiento en cluster management a los equipos locales de intervención

### EN CRECIMIENTO

#### Programas de Aceleración de Iniciativas Clúster

- Fortalecimiento del modelo de negocio de la I.C. y updates estratégicos (Ej. Rutas Naranja)
- Proyectos competitivos de implementación en mercados y/o sofisticación de la oferta (ej. RETO CLUSTER)
- Proyectos competitivos de mejora del entorno (Ej. Bienes públicos/club)

3

## Instrumentos de la Agenda de competitividad alineados con las agendas de las Iniciativas Clúster

*Desarrollo de bienes club/públicos – infraestructuras especializadas, programas de mejora de la productividad, encadenamientos productivos, certificaciones y programas de acceso a mercados, programas de atracción de inversiones, posicionamiento internacional de industrias, inserción en cadenas globales/regionales de valor, desarrollo de talento especializado, atracción de talento,...*

**NIVEL DE DESARROLLO  
EMPRESARIAL DE LAS  
EMPRESAS PARTICIPANTES**

**EN  
IDENTIFICACIÓN**

1

- EVALUACIÓN POTENCIAL TRANSFORM. EN I.C.
- EVALUACIÓN POTENCIAL MERCADO INTERNACIONAL

**MODELO DE PRIORIZACIÓN**  
(MÍNIMOS PARA SER UNA  
INICIATIVA CLÚSTER DE ÉXITO)

**EN  
ESTRUCTURACIÓN**

2

- METODOLOGÍA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE UNA I.C. DE ÉXITO (*BENCHMARKING, CRITERIOS COMPRA, OPCIONES ESTRATÉGICAS*)
- CONSTRUCCIÓN AGENDA ESTRATÉGICA INTERNACIONAL
- LIDERAZGOS EMPRESARIALES (NUCLEO DURO) Y MODELO DE GOBERNANZA

**RUTA COMPETITIVA**  
(ESTRUCTURACIÓN INICIATIVA  
CLÚSTER CON VISIÓN  
INTERNACIONAL)

**EN  
CONSOLIDACIÓN**

3

- METODOLOGÍA DE MODELO DE NEGOCIO PARA INTERNACIONALIZACIÓN
- FORTALECIMIENTO DEL MODELO DE GOBERNANZA EN INTERNACIONALIZACIÓN
- ESTRATEGIA E INSTRUMENTOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN (PIRAMIDE ACCIONES)

**MODELO DE NEGOCIO  
INTERNACIONALIZACIÓN**  
(FORTALECIMIENTO/ U PDATE DE  
LA ESTRATEGIA DE  
INTERNACIONALIZACIÓN)

**EN CRECIMIENTO**

4

- PROYECTOS DE DESARROLLO DE NEGOCIO INTERNACIONAL
- ECOSISTEMAS DE INNOVACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN
- PROYECTOS DE SOFISTICACIÓN DE OFERTA
- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE MERCADOS
- FORTALECIMIENTO DEL MODELO DE GOBERNANZA DE LA I.C. EN MERCADOS

**RETO CLÚSTER Y GESTIÓN  
DEL CONOCIMIENTO EN  
MERCADOS**  
(INNOVACIÓN OFERTA +  
MERCADOS SOFISTICADOS  
INTERNACIONALES)

**METODOLOGÍAS DE  
INTERVENCIÓN EN FUNCIÓN  
DEL NIVEL DE MADUREZ**

# Niveles de madurez de una IC

NIVEL DE MADUREZ / FACTORES CLAVE DE ÉXITO	EN IDENTIFICACIÓN (PRE-INCUBACIÓN)	EN ESTRUCTURACIÓN (LANZAMIENTO – RUTA COMPETITIVA)	EN CONSOLIDACIÓN (CONSTRUCCIÓN – MOD. GOBERNANZA)	EN CRECIMIENTO (CONSOLIDACIÓN)
<b>NIVEL DE LIDERAZGO EMPRESARIAL</b>	<b>MÍNIMOS PARA SER UN CLÚSTER</b>  MASA CRÍTICA DE EMPRESAS Y ENTIDADES (CLUSTER NATURAL)  CONCENTRACIÓN GEOGRÁFICA  CADENA DE VALOR  PRODUCTO PROPIO & SEGMENTO/S DE NEGOCIO  TRANSABILIDAD	Aunque existe una iniciativa cluster no hay un modelo de trabajo con los empresarios para empoderarlos y conseguir su participación en la priorización	Existe un modelo de trabajo con empresas pero puede ser más ágil a nivel operativo y generar más compromiso y motivación empresarial	Tiene un núcleo duro empresarial consolidado como órgano decisor y un número importante (>30%) de empresas vinculadas a los proyectos de implementación
<b>ESTRATEGIA OPERATIVA</b>		Hay un plan de acción pero no se han priorizado ni formulado proyectos concretos con los empresarios para tener victorias tempranas implementadas	Cuenta con una agenda de implementación y proyectos puestos en marcha en función del cronograma	Agenda de implementación en marcha, metodologías de identificación y generación de proyectos a partir de la estrategia con los empresarios implementadas y reglas de juego establecidas en la participación en proyectos
<b>EQUIPO GESTOR</b>		El equipo local ha liderado la implementación de la ruta competitiva y tiene cierto nivel de reconocimiento de los empresarios, es capaz de convocar a los empresarios	Existe un gerente o equipo exclusivo (al menos 1 año de trabajo en el cluster) para la gerencia de proyectos de la ruta competitiva con un perfil más de organizador de reuniones y de conocimiento de los empresarios”	Existe un gerente o un equipo exclusivo (con + 2 años de trabajo) para la gerencia de proyectos de la ruta competitiva con un perfil avanzado de interlocución con los empresarios (ejerce liderazgo) y con capacidad de definir proyectos y gestionar su formulación entendiendo la estrategia
<b>ESTRATEGIA DE FINANCIACIÓN</b>		Se aprovechan las convocatorias abiertas para formular y presentar propuestas	Existen unos proyectos formulados listos para presentarlos a distintos financiadores. Los empresarios aportan en los proyectos en implementación	Existe plan de financiación con una diversificación de las potenciales fuentes y una estrategia de acercamiento a los potenciales financiadores. Los empresarios aportan en los proyectos y en la estructura”

# AGENDAS NEARSHORING & INICIATIVAS CLÚSTER

## CLÚSTER FRAGMENTADOS CONFORMADOS POR MIPYMES

1. **Consolidación de la cadena de valor** y buscar eslabones que integren a la multitud de freelance y microempresas que componen estos clúster
2. Desarrollar **modelos de integración productiva de los servicios** para acceder a mercados más exigentes.
3. **Estrategias de comercialización internacional colaborativa** (generar plataforma de entrada a mercados. Caso de Intersoftware (Medellín) en USA)
4. Insertarse en **cadena de producción de servicios en un 2do o 3er nivel** (por ejemplo como fabricas de software para empresas de la región de producto propio)
5. Desarrollar **estrategias de producto propio** fortaleciendo temas como propiedad intelectual, infraestructuras especializadas – bienes club, especialización vertical, ...
6. Realizar **proyectos intercluster para incrementar el nivel de especialización** y sofisticación de la oferta
7. Construir una **narrativa de posicionamiento del negocio en los mercados**
8. Realizar **proyectos de desarrollo de negocio internacional** conjuntos.
9. Construir un **modelo de financiamiento para el escalamiento** de las empresas de estos negocios.

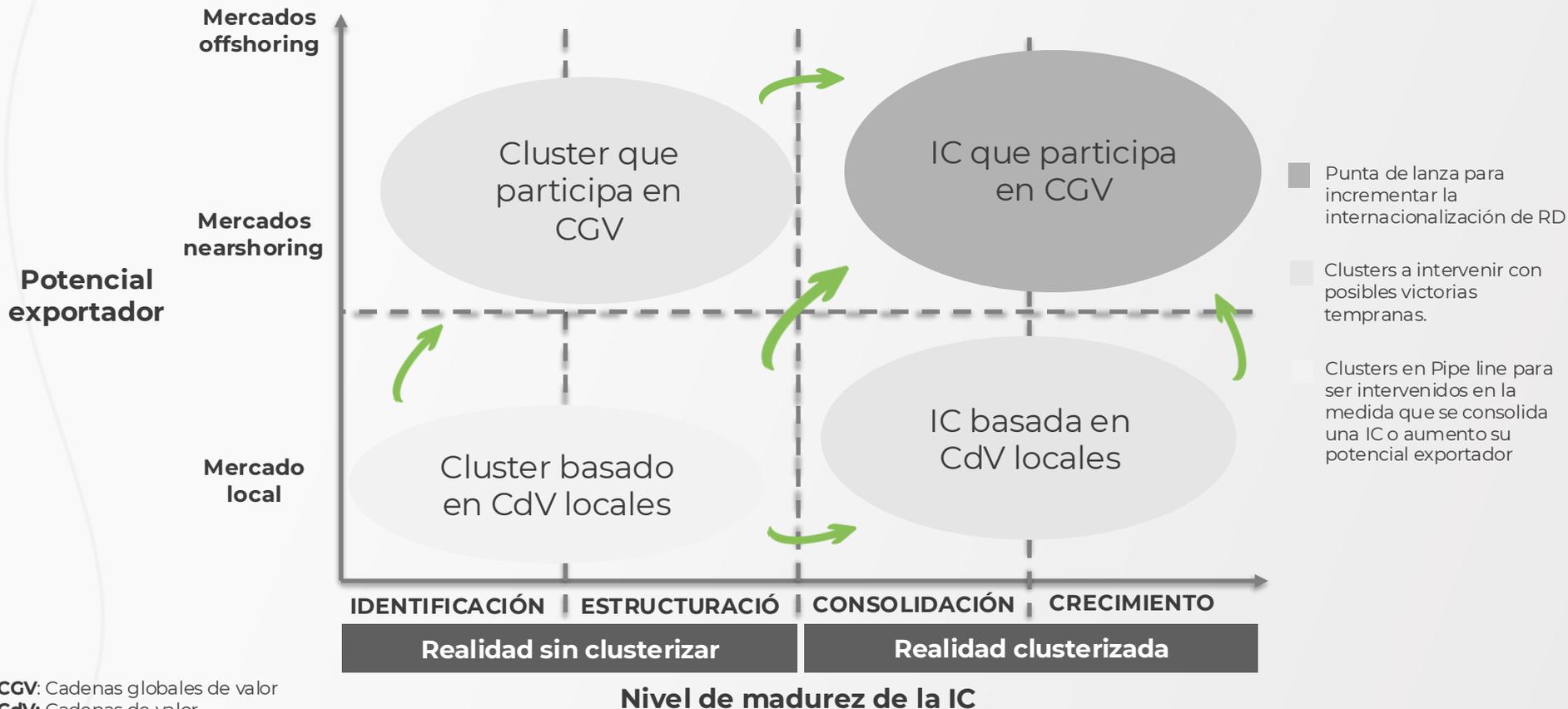
**Ejemplos:** Clúster de software o negocio de software local (5.000 empresas 81% micro), Clúster de salud (turismo medico y telemedicina), Negocio del cine (2.200 empresas), Ecosistema FINTECH, la animación digital y los videojuegos (2.000 “personas” trabajando).

## CLÚSTER EN NEGOCIOS ESTRUCTURADOS E INSERTADOS EN CGV

1. **Fortalecer el entorno para ser atractivo en la atracción de inversiones** y continuar creciendo, en este ámbito algunos de los clúster ya cuenta con una estrategia clara vinculada a incentivos, disponibilidad de capital humano preparado, acceso y conectividad, etc.
  - a) Pero también se deben focalizar esfuerzos en la atracción de servicios de alto valor agregado, donde RD ya tiene algunas empresa del segmento de alto valor agregado (ej. Concentrix, Conduent y Teleperformance), buscando especialización y no volumen.
2. Oportunidad de **conectar estas iniciativas clúster dentro de la zona francas con estrategias que permitan permear la dinámica para el potencial desarrollo de industria local**, en varios frentes:
  - a. Vinculación de potenciales proveedores a la cadena de valor de las multinacionales desarrollando capacidades, adecuación de servicios y bienes. Oportunidad clara en dispositivos médicos.
  - b. En ese sentido vincular también la I+D de las universidades y la transferencia tecnológica al desarrollo de la industria local de productos y servicios de mayor valor agregado.
  - c. La atracción de ensayos clínicos o pruebas de dispositivos al país con el clúster de salud por ejemplo
  - d. Desarrollo del concepto de SERVICIOS LOGÍSTICOS DE VALOR AGREGADO con actores locales que presten estos servicios a EMPRESAS de la región nearshoring.

**Ejemplos:** Logística, Electrónica, Dispositivos médicos, BPO / Contact center (+ 20.000 empleos)

## Matriz de priorización

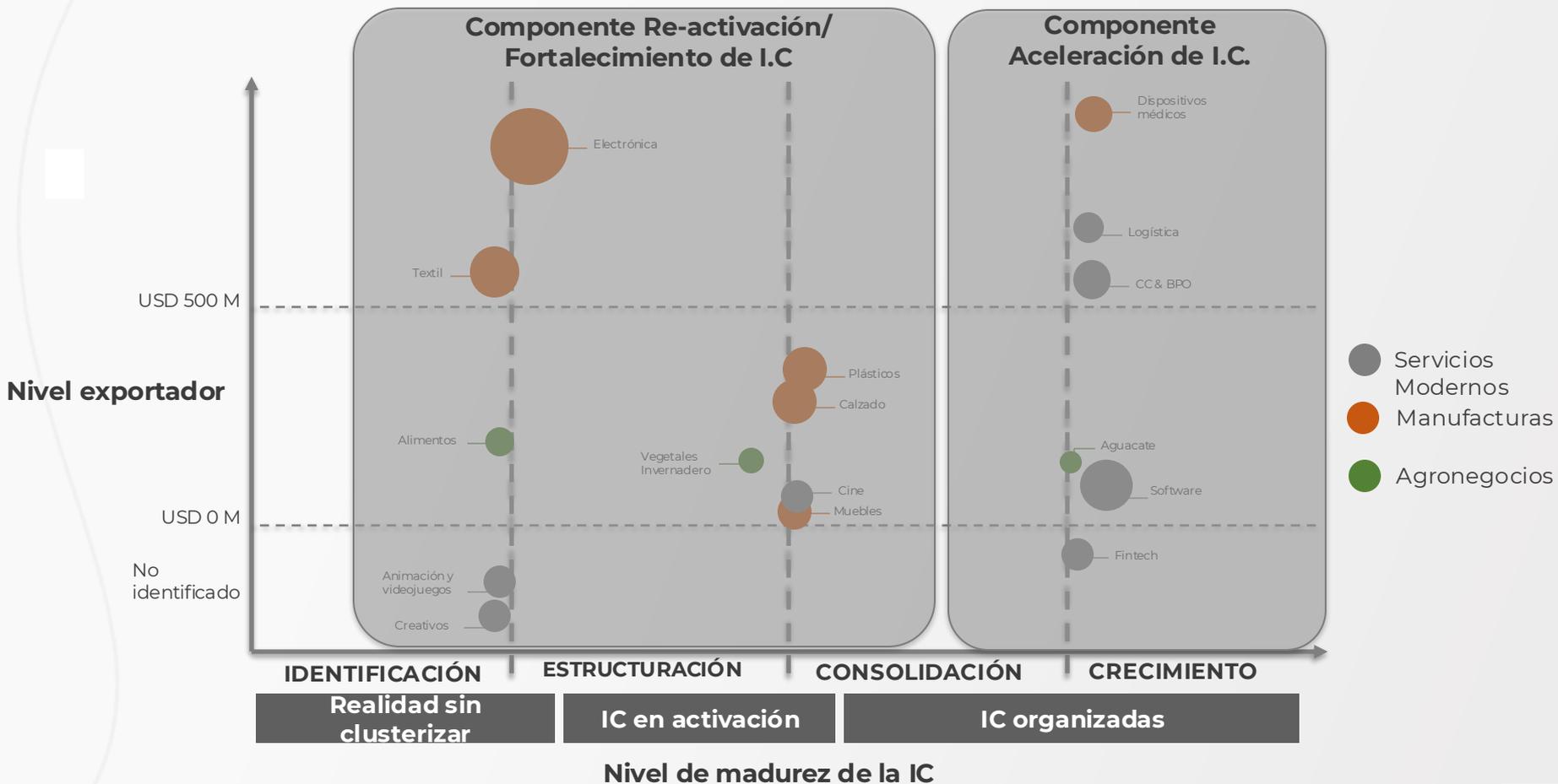


**CGV:** Cadenas globales de valor  
**CdV:** Cadenas de valor

# Matriz nivel de madurez IC y nivel exportador



**Notas:** El tamaño del círculo indica el potencial importador nearshore a partir del siguiente valor de referencia: (importaciones de EEUU desde China, millones USD 2019); El nivel exportador es calculado en base a las exportaciones de RD en el año 2019. **Fuente:** Creación propia a partir de distintas fuentes.



**Notas:** El tamaño del círculo indica el potencial importador nearshore a partir del siguiente valor de referencia: importaciones de EEUU desde China, millones USD 2019; El nivel exportador es calculado en base a las exportaciones de RD en el año 2019. **Fuente:** Creación propia a partir de distintas fuentes.

# Ejemplo de Recomendación de implementación de un Programa Nacional de Clústers en República Dominicana

## Componente Transversal Nacional

1. Diseño de un marco de trabajo estandarizado "Programa nacional de clústers para la diversificación e internacionalización de la economía de República Dominicana"
2. Programa de desarrollo de capacidades técnicas nacionales (policy makers) para el diseño, puesta en marcha y operación de los programas
3. Modelo de evaluación de impacto del programa
4. Fondo para la sofisticación de la oferta de las iniciativas clúster
5. Fondo para la puesta en marcha de bienes públicos o infraestructuras especializadas para la exportación

## Componente Re-activación/ Fortalecimiento de I.C. (I.C. en estructuración y consolidación)

1. Implementación de una metodología de activación y fortalecimiento de iniciativas clúster (Rutas competitivas)
2. Puesta en marcha de 1 proyecto piloto de sofisticación de oferta e internacionalización (proyecto detonante)
3. Transferencia y fortalecimiento de las capacidades de gestión y ejecución a los equipos de gestión de las I.C. (learning by doing) y a los empresarios líderes

## Componente Aceleración de I.C. (I.C. en expansión)

1. Implementación de una metodología de aceleración del modelo de negocio de la I.C. y/o update estratégico enfocado a la internacionalización
2. Puesta en marcha de 1 proyecto piloto con metodología de desarrollo de negocio internacional en I.C.
3. Transferencia y fortalecimiento de las capacidades de gestión y ejecución a los equipos de gestión de las I.C. (learning by doing) y a los empresarios líderes con enfoque en la aceleración

### Re-activación/ Fortalecimiento de I.C.

### Aceleración de I.C.

#### Servicios modernos

(3) - Cine, Animación y videojuegos, Creativos

(4) - CC&BPO, Logística, Software, Fintech.

#### Manufacturas

(5) - Electrónica, Textil, Plásticos, Calzado, Muebles

(1) - Dispositivos médicos

#### Agronegocios

(2) – Alimentos\*, Vegetales de invernadero.

(1) - Aguacate

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

1. IMPLEMENTAR UNA **APROXIMACIÓN BOTTOM-UP** ES CLAVE PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE DESARROLLO PRODUCTIVO EFECTIVAS (PLACE BASED POLICIES)
2. DISEÑO DE **PROGRAMAS, INSTRUMENTOS Y METODOLOGÍAS** DE INTERVENCIÓN EN TODO EL CICLO DE VIDA DE UNA INICIATIVA CLÚSTER Y **EN FUNCIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ**
3. DESARROLLAR **CAPACIDADES Y COMPETENCIAS EN TODOS LOS NIVELES** (EQUIPO TÉCNICO NACIONAL, PROMOTORES DE LAS INICIATIVAS CLÚSTER, GESTORES DE LAS INICIATIVAS CLÚSTER, EMPRESARIOS PARTICIPANTES, ENTIDADES DEL ECOSISTEMA)
4. CONSTRUIR UN **“PARA QUE” QUE MOTIVE EL LIDERAZGO EMPRESARIAL** Y EL CAMBIO ESTRATÉGICO Y **NO SE SOLAPE CON LOS GREMIOS**
5. ENTENDER LAS INICIATIVAS CLUSTER COMO
  - a) **SISTEMAS DE VALOR CON AGENDAS ESTRATÉGICAS** DE DESARROLLO DE NEGOCIO Y SOFISTICACIÓN
  - b) **INSTRUMENTOS DE CAMBIO ESTRATÉGICO** PARA LOS EMPRESARIOS Y DE MEJORA DEL ENTORNO PARA COMPETIVIDAD
  - c) **ESPACIOS NEUTRALES CON MODELOS DE GOBERNANZA OPERATIVA** SOSTENIBLES Y CAPACIDAD DE GESTIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS (DINÁMICA DE CLÚSTER)
  - d) **ESPACIOS RETADORES PARA LOS EMPRESARIOS (MEGA) Y GENERADORES DE ALIANZAS** CON LOS **ACTORES DE ENTORNO** (TERRITORIOS INTELIGENTES)

# MUCHAS GRACIAS!!!

## CONTACTO

Marc Papell

[mpapell@cluster-development.com](mailto:mpapell@cluster-development.com)

Whatsup: +57 3212381128

[www.cluster-development.com](http://www.cluster-development.com)



**CLUSTER** | DEVELOPMENT