



Informe Modelo de gobernanza en implementación y funcionamiento de Red Nacional de empresas de Ingredientes Naturales

Contenido

Introducción.....	3
Descripción del Modelo de Gobernanza.....	5
Plan de gestión y sostenibilidad del modelo de gobernanza en implementación.....	21
Ruta sugerida para abordar la gobernanza en el próximo año	37

Introducción

Desde el 2016 se ha venido implementando el Programa Colombia + Competitiva en Colombia cuyo objetivo es “promover un crecimiento verde e inclusivo mediante un entorno empresarial propicio y políticas efectivas del sector público en materia de competitividad e innovación, así como a través del desarrollo de cadenas de valor sostenibles que proporcionan oportunidades de empleo e ingresos”. Sus objetivos específicos son:

- Fomentar la implementación de políticas públicas efectivas y reformas estructurales para promover la competitividad, la innovación y el desarrollo productivo a nivel nacional y territorial (subnacional).
- Fomentar el incremento de exportaciones y empleos a nivel subnacional a través de proyectos de cadenas de valor sostenibles priorizadas.
- Diseñar, discutir y aplicar soluciones a los problemas transversales de cadenas de valor sostenibles mediante el diálogo político entre el gobierno, el sector privado y la academia.

Como parte de la Fase 2 del programa se realizó el proyecto BIO-IN – Impulso a empresas de ingredientes naturales para los sectores de alimentos y cosmética cuyo objetivo consistió en fortalecer la cadena de ingredientes naturales, con aplicaciones en cosméticos y alimentos, fomentando la reindustrialización, la sostenibilidad y el crecimiento, tanto en el mercado nacional como internacional, y que contó con los siguientes objetivos:

- **Estructurar la gobernanza del sector de ingredientes naturales, su estrategia de sostenibilidad e implementación.**
- Fortalecer las capacidades técnicas y comerciales de las empresas de ingredientes naturales de Bogotá, Medellín, Cali y Putumayo.
- Fortalecer el posicionamiento de los ingredientes naturales en los mercados nacional e internacional.

Cluster Development lideró el componente de gobernanza y junto con un grupo de empresarios y equipos de las cámaras de comercio involucradas en el proyecto realizó el despliegue de un piloto de gobernanza. Este piloto sirvió como un primer momento para validar y adecuar el diseño propuesto del modelo de gobernanza y sentar las bases de la dinámica deseada considerando los proyectos, actores y socios, relacionados con el alcance, que estaban ejecutando y trabajando en el marco del Programa Colombia Más Competitiva. Posteriormente, realizó actividades de acompañamiento al escalamiento y puesta en marcha del modelo de gobernanza dejando a la fecha una estructura en funcionamiento que está:

- Construyendo de manera conjunta acciones y proyectos para fortalecer la cadena de ingredientes naturales
- Tomando decisiones basadas en el negocio y definiendo reglas de trabajo claras

- Incentivando a otras empresas de diferentes regiones con intereses alienados con la Red
- Coordinando el trabajo articulado con actores del entorno en las diferentes regiones del país (núcleos regionales).
- Avanzando con implementación de un modelo de sostenibilidad y plan de negocios proyectado
- Midiendo y monitoreando los indicadores alineados con la MEGA

Este documento describe en la primera sección los elementos claves del modelo de gobernanza en funcionamiento, en una segunda parte el plan de gestión y sostenibilidad del modelo de gobernanza en implementación para la Red Empresarial de Ingredientes Naturales de Colombia. Por último, una ruta sugerida para abordar la gobernanza en los próximos años.

Descripción del Modelo de Gobernanza

La apuesta para el fortalecimiento de la cadena de ingredientes naturales para cosméticos en Colombia tiene una **Meta Estratégica Grande y Ambiciosa (MEGA)** que busca aumentar las exportaciones y el desarrollo del mercado nacional en el mediano y largo plazo, para lo cual la apuesta es:

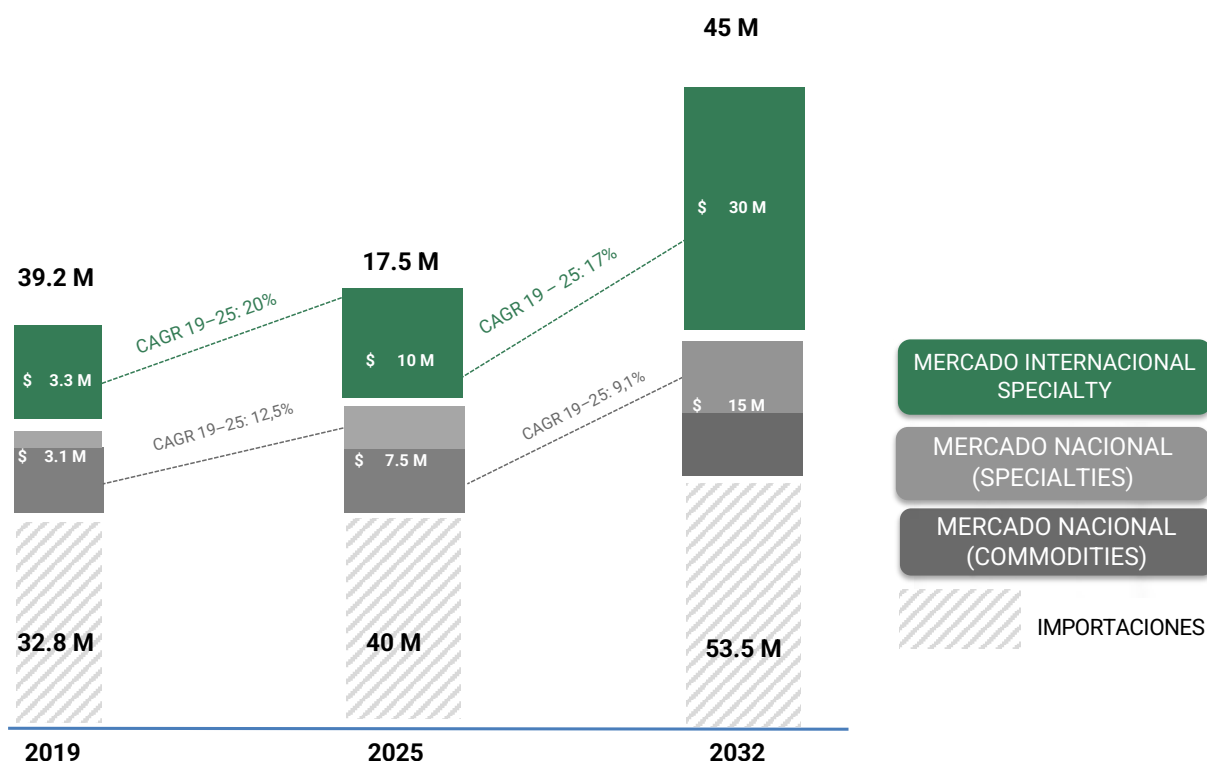


FIGURA: MEGA Ingredientes Naturales. Elaboración Cluster Development.

- Pasar de USD 3.3 millones de exportaciones de ingredientes naturales en el 2019 a USD 30 millones en el 2032 con mercados internacionales priorizados e ingredientes identificados con alto potencial.
- Pasar de USD 3.1 millones de ingredientes naturales utilizados en Colombia en el 2019 a USD 15 millones en el 2032 con un crecimiento y desarrollo del mercado nacional en donde las compras de especialidades crecen en mayor proporción.

Para lograr este cometido es necesario que los actores de la cadena de ingredientes naturales de Colombia estén organizados y generen espacios de participación y de desarrollo de negocio, motivando a las empresas a participar e implicarse a largo plazo en la iniciativa o red de empresas.

Una gobernanza consolidada es un conjunto de espacios de toma de decisiones liderados por los empresarios, con unas reglas de juego acordadas entre ellos y que permite desplegar la agenda estratégica en proyectos concretos.

Para lograr la implementación de un modelo de gobernanza es necesario diferenciar dos fases de trabajo:

- Una primera fase puesta en marcha, que es el piloto implementado en el marco de este proyecto, en la que el objetivo principal fue diseñar y consensuar una agenda estratégica de futuro y consolidar el liderazgo y la participación empresarial para su implementación. Para consultar los contenidos tratados en estas sesiones consulte el siguiente [link](#)
- Una segunda fase de implementación de gobernanza a largo plazo, que inició también dentro del marco de este proyecto como una actividad de escalamiento y acompañamiento para la puesta en marcha y que requiere de más tiempo para su consolidación que permita la puesta en marcha de la agenda estratégica y fomente de forma continuada la participación de las empresas y la activación de las diferentes instancias para articular acciones. Para consultar los contenidos tratados en estas sesiones consulte el siguiente [link](#)

El principal objetivo de un modelo de gobernanza es motivar la generación de una dinámica real de articulación entre los diferentes actores de una cadena de valor en la que se encuentren debidamente definidos los espacios de interacción y decisión necesarios para poner en marcha las diferentes acciones definidas dentro de la agenda estratégica de una iniciativa. En este sentido se hace necesario desarrollar un esquema de trabajo con niveles de participación claramente diferenciados según su objetivo y el rol esperado de sus participantes. En el siguiente esquema o ilustración se podrá observar el modelo general propuesto a partir de la experiencia acumulada en el país y de la implementación de un piloto de gobernanza durante el 2024. Posteriormente, se ampliará la información en profundidad, para cada una de estas instancias de trabajo.

Como se puede observar existen cinco instancias:

1. Comité estratégico empresarial
2. Secretaría técnica o gerente de la iniciativa
3. Grupos de trabajo o núcleos regionales o territoriales
4. Espacio de interacción con actores público-privadas y de generación de alianzas
5. Espacio de trabajo con Empresas tractoras del mercado

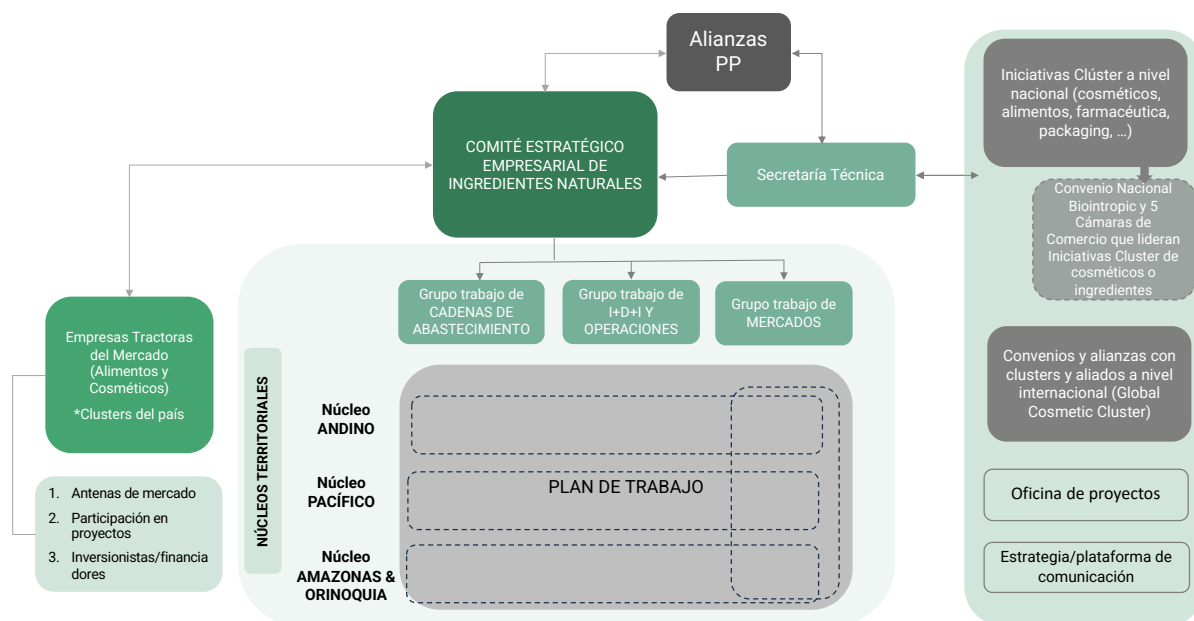


FIGURA: Modelo de gobernanza Red Empresarial de Ingredientes Naturales de Colombia. Elaboración Cluster Development.

COMITÉ ESTRATÉGICO

Es un grupo reducido de empresarios y en algunos casos entidades que han participado en la mayor parte de las actividades relacionadas con la cadena de ingredientes naturales en Colombia y que están motivados para poner en marcha proyectos, además de contribuir a la iniciativa en su organización.

Este grupo de empresarios es clave en la fase inicial, y debe ser integrado por gerentes de las empresas de ingredientes naturales, con conocimiento del negocio, voluntad de hacer las cosas de forma distinta y con capacidades para la orientación de la iniciativa o dirección estratégica. Para la Red Empresarial indispensable que por lo menos haya un empresario representando a un núcleo territorial.

Durante la implementación del componente de gobernanza se estructuró un comité estratégico integrado por los siguientes participantes:

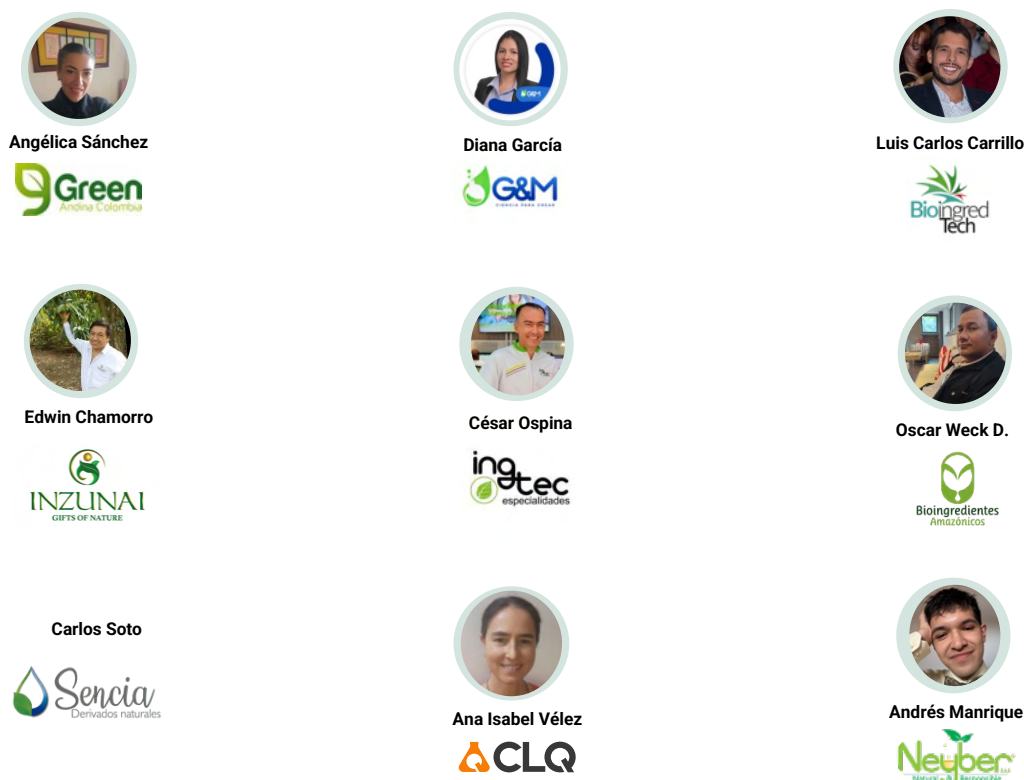


FIGURA: Integrantes Comité Estratégico. Elaboración Cluster Development.

Objetivo: Este grupo se encargará de dar orientación estratégica y tomar decisiones respecto a las acciones que se emprenden en la iniciativa, garantizando que se mantiene el foco en la visión de futuro definida.

Responsabilidades:

- Establecer el modelo de gobernanza y las reglas de juego de participación. Las reglas mencionadas en el apartado de esta sección fueron definidas en el marco de este proyecto. Es posible que en los próximos meses exista la necesidad de ajustar o ampliar estas reglas.
- Priorizar las temáticas y subtemáticas dominantes para la realización de proyectos. Este trabajo se realizó en el marco de las mesas operativas y los resultados serán ampliados en la segunda sección de este documento.
- Coordinar el cumplimiento del plan de acción. Evaluar los proyectos para que sean transformadores y escalables.
- Trasladar responsabilidades a los núcleos regionales para ejecutar las acciones priorizadas y la construcción de una agenda de implementación de proyectos.

- Definir las reglas de juego en la participación de los proyectos junto con los grupos de trabajo. Estas reglas dependerán de la naturaleza de los proyectos como fuentes de financiación y alcance.
- Sostener un relacionamiento en doble vía con las entidades del gobierno para la articulación con las acciones o programas que se están gestando en las diferentes entidades y la comunicación de brechas existentes en la cadena de valor.
- Apoyar las acciones de relacionamiento y posicionamiento de la Red Nacional de empresas de Ingredientes Naturales con actores de interés para transmitir información de brechas y las acciones propuestas por las empresas de la red y sus aliados para cerrarlas.
- Convocar a actores que puedan aportar en función de sus capacidades como financiadores o entidades que puedan contribuir con capital humano e infraestructura en las diferentes regiones.
- Construir una agenda de financiación que consiste en la estrategia para la consecución de recursos para la agenda de implementación. Esto implica la puesta en marcha de herramientas que permitan un acercamiento y una agilización en la consecución de fondos de cooperación, de financiación y/o de inversión, elementos que inciden directamente en la sostenibilidad de la Red.

Reglas y Operatividad:

Las siguientes reglas fueron definidas a través de una encuesta realizada a los empresarios del comité durante la implementación del piloto. Posterior socialización en sesión y aprobación.

- Durante los primeros meses el comité estratégico se reunirá una vez al mes. En la medida en que el modelo de gobernanza esté más consolidado esta periodicidad cambiará.
- Dado que los empresarios del comité están en diferentes ciudades del país, los espacios de encuentro serán en su mayoría virtuales. Se acordó que se buscarán espacios en donde la mayoría estén reunidos, en la misma ciudad, para generar sesiones del comité y dadas las circunstancias generar espacios híbridos para aquellos empresarios que no estén.
- Cada empresa del comité estratégico debe definir y notificar a las personas responsables para participar en las reuniones.
- La composición inicial del comité se sostendrá por los próximos 2 años y posteriormente cada año se vaya renovando un 30% (3 miembros) del mismo
- Las decisiones del comité serán tomadas teniendo en cuenta mayoría absoluta.

- El quorum para la realización de las sesiones de trabajo y toma de decisiones: mitad + 1
- Se permitirán máximo 3 inasistencias injustificadas en el Comité Estratégico para ser desvinculado. Las inasistencias justificadas deberán ser notificadas con antelación a la persona que lidera la secretaría técnica quien debe garantizar los soportes correspondientes.

SECRETARÍA TÉCNICA

Integrado por un equipo de profesionales encargados de la operatividad de la estrategia planteada. Tiene un canal directo con el comité estratégico, y se articula con las diferentes iniciativas clúster del país para identificar oportunidades de trabajo. Además, está presente en las instancias de trabajo con los actores público-privados y empresas ancla. Esta figura ha sido identificada en diferentes iniciativas clúster del mundo, redes empresariales, plataformas, entre otros que buscan articular actores de una o varias cadenas de valor. Es importante mencionar que este modelo de gobernanza buscará generar valor a través del trabajo articulado con las diferentes iniciativas clúster del país, no busca reemplazar el modelo organizativo o dinámicas/reglas ya establecidas en cada una de estas.

Las capacidades que debe tener este equipo son:

- Capacidad operativa para organizar reuniones periódicas de las mesas de trabajo y el comité estratégico. Crear y/o administrar los contenidos que se presentarán y realizar seguimiento a los compromisos establecidos.
- Capacidad de interlocución con los empresarios y otros actores relevantes. Experiencia implementando mecanismos de fidelización de los actores.
- Experiencia en la organización de actividades de networking entre las empresas de ingredientes naturales en varias regiones del país.
- Identificar oportunidades para generación de alianzas con diferentes actores a nivel nacional e internacional y generar convenios alineados con los objetivos de la iniciativa.
- Contar con una oficina/equipo de proyectos alineado con el modelo definido para la financiación de proyectos para el mapeo constante de oportunidades.
- Contar con un equipo de gestión del conocimiento y comunicación.
- Experiencia en la implementación de estrategias de posicionamiento.
- Capacidad para realizar monitoreo constante de los indicadores de la MEGA, business plan de la iniciativa y presentar resultados con cierta periodicidad.

Objetivo: Es responsable del despliegue operativo de la estrategia planteada junto con los empresarios para el desarrollo y fortalecimiento de la cadena de valor de ingredientes naturales en Colombia.

Responsabilidades:

- Facilitar la comunicación entre los diferentes actores de la iniciativa tanto a nivel interno como externo.
- Identificar oportunidades para generación de alianzas con diferentes actores a nivel nacional e internacional y generar convenios alineados con los objetivos de la iniciativa.
- Coordinar los espacios en los que se reúnen las diferentes instancias de la iniciativa, administrar los contenidos que se presentarán y realizar seguimiento a los compromisos establecidos.
- Contar con una oficina de proyectos alineada con el modelo definido para la financiación de proyectos para el mapeo constante de oportunidades.
- Definir una estrategia de comunicación que se enfoque en visibilizar las acciones que contribuyen al cumplimiento del propósito y la propuesta de valor de la iniciativa. También, debe tener un impacto en las actividades de comunicación institucional que llevaría a posicionar el significado de los ingredientes en la cultura de consumo final.
- Realizar gestión del conocimiento de la iniciativa que incluya las metodologías de trabajo para escalar proyectos.
- Implementar la estrategia de posicionamiento y networking de la iniciativa.
- Realizar monitoreo constante de los indicadores del business plan de la iniciativa y presentar resultados con cierta periodicidad.

Líder de la secretaría técnica

Objetivos del rol:

- Implementar el plan de acción.
- Coordinar el trabajo integral de los actores de la iniciativa con participación de empresas de diferentes regiones del país.
- Gerenciar de manera efectiva los proyectos priorizados en el plan de acción

Funciones:

- Identificación, definición e impulso de proyectos entre las empresas y otros agentes participantes.
- Formulación y dirección de proyectos alineados bajo una estrategia

- Identificación, contacto y seguimiento a las empresas que hacen parte de la iniciativa, y la captación de nuevos integrantes alineados con el propósito de la iniciativa.
- Definir y ejecutar la estrategia de visibilidad, marketing y posicionamiento cada año.
- Reportar al comité estratégico en materia de actividades y proyectos realizados con la periodicidad acordada.
- Búsqueda de fuentes de financiación para el desarrollo de proyectos a nivel local, regional, nacional e internacional, así como movilizar fondos privados de las empresas.
- Establecer y monitorear indicadores y metas de la iniciativa, analizar datos de rendimiento y ajustar las estrategias según sea necesario.

Perfil profesional

Habilidades y aptitudes

- Habilidades comerciales y de emprendimiento
- Capacidad para establecer contactos y conectar a los actores de acuerdo con las necesidades/oportunidades
- En comunicación asertiva, resolución de conflictos, proactivo, dinámico, que tenga habilidad para coordinar reuniones de trabajo, trabajo bajo presión, orientado a resultados y gestión de recursos.

Educación

- Profesional en áreas administrativas, económicas y afines. Deseable con posgrado en áreas, administrativas, mercadeo y proyectos.
- Dominio a nivel profesional de inglés

Experiencia

- General: Mínima de 5 años relacionados con áreas comerciales, gerencia y ejecución de proyectos, relacionamiento con empresas. Experiencia en ejecución de proyectos con múltiples participantes de diferentes organizaciones.
- Deseada: Experiencia en formulación de proyectos, gestión de recursos y desarrollo empresarial del sector de ingredientes naturales. Preferiblemente experiencia en posiciones comerciales o desarrollo de negocio.

Competencias para el cargo

- Capacidad para la definición, impulso, puesta en marcha y gestión de proyectos.
- Orientación a la acción.
- Habilidades de comunicación (construcción del discurso, exposición del mensaje, etc.).

- Capacidad de generar confianza y alcanzar consensos entre todos los participantes.
- Alta proactividad (acostumbrado a trabajar solo o con un equipo muy limitado).
- Facilidad de interacción con las empresas y otros agentes (públicos y privados).

Código de buen manejo de la Secretaría Técnica

El Código de Buen Manejo de la Secretaría Técnica establece principios fundamentales para garantizar la equidad, la transparencia y la neutralidad en la gestión de actividades y oportunidades dentro de la Red. A continuación, se presentan las directrices:

- No tener en su portafolio, servicios o actividades que puedan venderse directamente a miembros de la red.
- No estar desarrollando proyectos con actores de la red de forma individual por fuera del proyecto BIOIN u otra iniciativa acogida por las empresas de la Red.
- No tener conflictos de interés cuando existan oportunidades comerciales con mercados nacionales o internacionales.
- No tener una posición de ventaja frente a los miembros de la red en el espacio comercial y venta.
- La persona directamente implicada no tenga conflicto de interés con servicios, oportunidades comerciales o proyectos que compitan con alguna de las empresas de la red.
- Se asegure la neutralidad territorial a partir de un modelo de participación, activación de proyectos y actividades comerciales con el mercado.
- Se asegure la transparencia de la gestión de oportunidades comerciales con amplia comunicación en la red y con reglas de juego y requisitos de participación identificados y validados por todos los actores de la red. También para oportunidades de acceso a conocimiento o acompañamiento técnico.

Este conjunto de directrices busca evitar conflictos de interés y asegurar que todos los miembros de la red participen bajo condiciones equitativas, sin que exista ventaja competitiva indebida o favoritismo. Además, fomenta la transparencia en la gestión de oportunidades comerciales, técnicas y de conocimiento, promoviendo una amplia comunicación entre los actores de la red. De esta manera, se protege la cohesión del grupo y se asegura que las iniciativas y proyectos sean representativos de los intereses colectivos.

ACTORES PÚBLICO PRIVADOS

Instancia integrada por representantes de entidades del gobierno nacional, departamental y local, así como sus entidades adscritas, y actores privados como gremios o actores multilaterales (potenciales financiadores) con enfoque en la cadena de valor de los ingredientes naturales.

Objetivo: Generar espacios para resolver cuellos de botella y gestionar factores habilitantes a lo largo de la cadena de valor de los ingredientes naturales.

Responsabilidades:

- Invitar al (los) representante (s) del comité estratégico a participar en espacios de construcción de planes de trabajo, o socialización de oportunidades para el desarrollo o fortalecimiento de cadenas a nivel nacional y en las diferentes regiones.
- Dar directrices a otras instituciones para generar acciones o programas de apoyo alineados con el objetivo de la iniciativa de ingredientes naturales.
- Apoyar el despliegue de las acciones en las diferentes regiones del país, activando las diferentes entidades e instituciones que puedan aportar.

Reglas y Operatividad:

- Tiene un canal directo con el comité estratégico y la secretaría técnica. Cuenta con la participación de al menos 2 integrantes del comité estratégico y quien lidera la secretaría técnica.
- Se construye una agenda de reuniones anuales y se define la instancia que envía las invitaciones.
- El comité estratégico definirá qué representantes acompañarán las diferentes reuniones.
- La secretaría técnica acompañará todas las sesiones y hará seguimiento a los compromisos establecidos.

CÁMARAS DE COMERCIO O ENTIDADES EJERCIENDO EL ROL DE SECRETARÍA TÉCNICA DE INICIATIVAS CLÚSTER DEL PAÍS

El modelo de gobernanza contempla la identificación de oportunidades de alianzas con las entidades que desempeñan el rol de secretaría técnica de las iniciativas clúster del país en los diferentes ámbitos de negocio que involucren la cadena de ingredientes naturales del país, como es el caso de cosméticos y cuidado personal, agroindustria, salud humana. Los líderes de competitividad y/o clúster managers de las iniciativas estarán en constante

comunicación con la secretaría técnica de la Red y en algunos casos participarán en las sesiones de trabajo del comité estratégico.

Objetivo de las alianzas: Aunar esfuerzos para adelantar actividades conjuntas de interés institucional y empresarial que impulsen el sector de los ingredientes naturales para cosméticos, alimentos y otras industrias afines de Colombia a nivel nacional e internacional.

Responsabilidades:

- Socializar con regularidad y cuando lo consideren pertinente los planes de trabajo de las iniciativas clúster e identificar oportunidades para generación de valor con la Red a nivel nacional y regional.
- Asumir un rol de co-liderazgo frente al trabajo con los núcleos territoriales.
- Intercambiar y socializar prácticas y transferencia de conocimiento con actores locales e internacionales que fortalezcan el sector de ingredientes naturales a nivel nacional.
- Identificar constantemente y fortalecer a empresas en ingredientes naturales de aplicación en cosmética, alimentos, y otras industrias afines con mayor capacidad de respuesta al mercado nacional e internacional.
- Ampliar capacidades para gestionar proyectos y recursos de cooperación nacional e internacional para el fortalecimiento de la cadena de ingredientes naturales para cosmética y alimentos a nivel nacional.
- Gestar eventos técnicos y comerciales para empresas de los sectores de ingredientes naturales, cosmética y alimentos.
- Articulación de actores claves del ecosistema nacional para contribuir en el fortalecimiento de la oferta de empresas de los sectores de ingredientes naturales para cosmética, alimentos y otras industrias afines.
- Desarrollar acciones de relacionamiento con otras iniciativas clúster a nivel nacional e internacional.

Reglas y Operatividad:

- Disponer de al menos de una persona por parte de cada entidad (directo del clúster, directivo del área de competitividad), para participar en las diferentes instancias en donde sean requeridas. Mantener al tanto a directivos respecto a los avances de la iniciativa.

- Generar respaldo institucional a través de personal, infraestructura, aportes en efectivo, red de aliados, servicios de acompañamiento empresarial para el fortalecimiento del sector de ingredientes naturales para cosmética, alimentos e industrias afines a nivel nacional de acuerdo con las capacidades de cada una de las partes.

NÚCLEOS TERRITORIALES

Integrado por empresas con interés y capacidad para el desarrollo de proyectos enmarcados en la estrategia de la iniciativa. Dependiendo de las líneas temáticas se vinculan diferentes entidades e instituciones interesadas en aportar al desarrollo de actividades y proyectos.

Durante la implementación del componente de gobernanza se planteó un esquema de trabajo de acuerdo con las características e intereses de las empresas involucradas en el Proyecto BIO IN y portafolio¹ de especies² definido en este. Desde el punto de vista del origen geográfico del abastecimiento de las especies estas se clasificaron en tres (3) regiones, conformando los núcleos: Andino, Pacífico y Amazonas & Orinoquía, esto con la claridad que en algunos casos el abastecimiento de una especie puede originarse en más de un nodo. También es importante mencionar que el trabajo con los tres (3) núcleos es una primera apuesta y que la estructura o denominación de los núcleos puede cambiar. Esta propuesta busca agrupar a las empresas desarrolladoras de ingredientes naturales, con interés en las especies clasificadas por núcleo y los actores presentes en estos ecosistemas para trabajar acciones o proyectos relacionados con las cadenas de abastecimiento, I+D+ innovación y operaciones, y desarrollo de mercados.

A continuación, se relacionan los integrantes con quienes se realizó una primera sesión de trabajo y los que se espera ingresen en los próximos meses:

Región	Especie	Empresas participando	Empresas/Entidades por incluir
Núcleo Andino	Cúrcuma, sachá inchi, maracuyá, jagua	Sumasach'a, Green Andina, BioingredTech, G&M, Colorquímica	Ecoflora, Instituto Humboldt, Universidad Nacional, entre otros.
Núcleo Pacífico	Jagua, achiote, asaí, chontaduro, laurel de cera	Neyber, G&M, Colorquímica, BioingredTech,	Ecoflora, phitother, Instituto Humboldt, BIOTEC, entre otros.
Núcleo Amazonas & Orinoquía	Cacay, achiote, cúrcuma, asaí, canangucha, sachá inchi.	Neyber, G&M, BioingredTech, Bioingredientes Amazónicos	Kahai, Instituto SINCHI, Instituto Humboldt, Corpoamazonía, entre otros.

¹ Portafolio [link](#)

² Especies: Jagua, achiote, cúrcuma, cacay, asaí, sachá inchi, burití, maracuyá, chontaduro, laurel de cera.



FIGURA: Estructura de núcleos de trabajo – grupos de trabajo. Elaboración Cluster Development.

Cada núcleo cuenta con ventajas competitivas como riqueza en recursos naturales, economía diversificada, ecosistemas de innovación con diferentes actores (en algunos casos más avanzados que en otros), concentración importante de empresas ancla, ventajas logísticas y de acceso a material vegetal entre otros.

Objetivo: Garantizar la implementación de los proyectos a nivel regional a partir de la priorización de las temáticas dominantes y con enfoque en grupos de especies identificadas con mayor potencial.

Responsabilidades:

- Construir una agenda de implementación en su núcleo territorial y un presupuesto anual.
- Operar e implementar acciones priorizadas por el comité estratégico, transformándolas en proyectos.
- Poner en marcha espacios colaborativos de trabajo por especies o temáticas enfocadas en superar las brechas en abastecimiento, I+D+i, mercados, para la puesta en marcha de proyectos.
- Gestionar recursos destinados por proyecto y hacer seguimiento de la implementación.
- Relacionamiento con las entidades de entorno para la formulación de proyectos.

- Filtrar y direccionar los proyectos que llegan a las mesas y elevarlos al comité estratégico.
- Definición de las reglas de juego en la participación en proyectos y validarlas con el comité estratégico.
- Apoyo en la búsqueda de financiación para el desarrollo de proyectos.
- Desempeñarse como conectores entre el comité estratégico y los demás espacios de participación del clúster.

Reglas y Operatividad

- Se reunirá una vez cada mes.
- Debe contar con la participación de al menos un integrante del comité estratégico liderando cada núcleo territorial (se puede rotar cada cierto tiempo).
- Espacios híbridos rotativos
- Cada empresa integrante de los grupos debe definir y notificar las personas responsables de participar en las reuniones periódicas (Titular y suplente).
- Las empresas que incurran en más de 3 inasistencias injustificadas serán desvinculadas de los grupos de trabajo. El espacio quedará sin reemplazo hasta el siguiente año.
- Las decisiones del comité estratégico se tomarán teniendo en cuenta la dinámica de mayoría absoluta. El quórum mínimo para la toma de decisiones será la mitad + 1.

EMPRESAS TRACTORAS DEL MERCADO – ALIMENTOS Y COSMÉTICOS

Integrado por empresas tractoras del mercado (micro, pequeñas, medianas y grandes empresas) que están en la industria de cosméticos, alimentos o industrias afines. Estas empresas están interesadas en relaciones de largo plazo y ven la estrategia de la iniciativa como un vehículo para superar brechas en su cadena de valor y de crecimiento de su negocio.

Objetivo: Este grupo se encargará de aportar en la generación de espacios de colaboración con actores de la cadena de valor de ingredientes naturales, alineados con la estrategia de la iniciativa y con indicadores de negocio.

Responsabilidades:

- Comunicar a través de diferentes espacios, dispuestos por la iniciativa, tendencias, tiempos de implementación de ingredientes en el mercado nacional/internacional.

- Participar activamente en los proyectos que se gestan en los diferentes grupos de trabajo y definir indicadores relacionados con ventas del producto terminado.
- Identificar oportunidades en donde pueden inversionistas o financiadores.
- Para el desarrollo de proyectos de innovación abierta contar con disposición para la revisión de políticas de compras, sumar esfuerzos con participación de sus equipos de I+D+i o con infraestructura.

Reglas y Operatividad:

- Tiene un canal directo con el comité estratégico y la secretaría técnica.
- Se reúnen en sesiones cada 3 meses. Son citados por la secretaría técnica.
- Espacio virtual / espacio híbrido; espacio presencial rotativo / espacio híbrido rotativo
- Cada empresa integrante de este grupo debe definir y notificar las personas responsables de participar en las reuniones periódicas (Titular y suplente). Los miembros del grupo ejercen esta actividad gratuitamente.
- Las empresas que incurran en más de 3 inasistencias injustificadas serán desvinculadas del grupo.
- Las decisiones del grupo se tomarán teniendo en cuenta la dinámica de mayoría absoluta. El quórum mínimo para la toma de decisiones será la mitad + 1

ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA MEGA

El modelo de indicadores establecido para la MEGA junto con los empresarios y entidades participando en el componente de Gobernanza en el marco del Proyecto BIO IN en el 2024, cuenta con una línea base para las 30 empresas que participaron activamente en los componentes del proyecto y que fue construida para generar el documento entregable denominado Metodología e informe de análisis de capacidades de empresas de ingredientes para cosméticos y alimentos. Esta metodología puede ser replicada a empresas ingresando a la red y actualizada dentro del tiempo que se considere necesario para medir avances de la MEGA establecida. A continuación, se presenta el modelo de indicadores construido:

Cadenas de abastecimiento

Indicadores:

- Ventas generadas con proveedores (calidad y sostenibilidad)
- Número de acuerdos de proveeduría firmados por especie
- Número de empresas con programas de evaluación de proveedores, con indicadores de cumplimiento y estrategias de mitigación de riesgos.
- Número de planes de manejo, paquetes tecnológicos
- Número de certificaciones de comercio justo, empresa B, negocio verde o BIC.

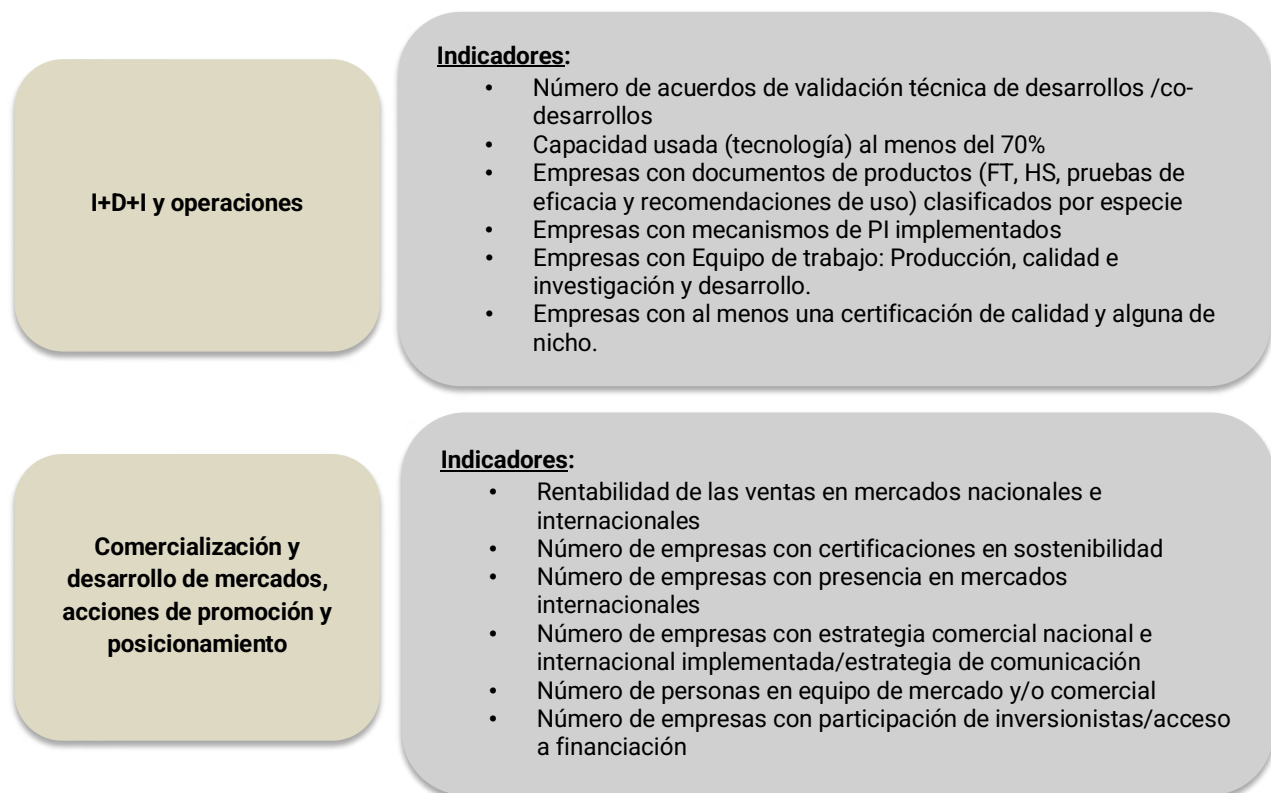


FIGURA: Indicadores de la MEGA. Elaboración Cluster Development.

Comité de seguimiento: se debe delegar al interior del comité estratégico a uno o dos empresarios, así como una persona de la secretaría técnica (líder) para realizar actividades de seguimiento y evaluación, definiendo inicialmente la metodología que incluye la realización del análisis de capacidades de las empresas y siguiendo el cumplimiento de las acciones del plan de trabajo. También se debe identificar el mecanismo de almacenamiento de la información, tratamiento de datos y medios de verificación, así como la frecuencia con la que se realizará el levantamiento de información. Este comité debe definir los espacios para la socialización, y retroalimentación de los resultados de estos ejercicios de seguimiento.

Plan de gestión y sostenibilidad del modelo de gobernanza en implementación

PLAN DE TRABAJO

Algunas sesiones de trabajo realizadas en el componente de gobernanza tuvieron como objetivo retomar las brechas identificadas y el plan de acción para el cierre de brechas de competitividad de la cadena de valor de ingredientes naturales diseñado por Cluster Development para el Programa Colombia + Competitiva en el 2020-2021, los hallazgos del Estudio de capacidades realizado en el marco del proyecto BIO IN para definir junto con los empresarios un plan de trabajo para los próximos 2 a 3 años.

Es importante mencionar que el equipo consultor realizó sesiones de trabajo individuales con los líderes de las 4 iniciativas clúster que están participando en el Programa BIO IN. Esta sesión buscó la identificación de las principales áreas de trabajo, proyectos en ejecución del clúster y futuras apuestas. También la existencia de metodologías de trabajo que puedan ser implementadas en la iniciativa nacional de ingredientes naturales u oportunidades para complementar las acciones que quedarán planteadas en la hoja de ruta. Como se puede observar en la siguiente tabla, existe una alta concentración de acciones en las líneas de trabajo de Comercialización y desarrollo de mercados, acciones de promoción y posicionamiento, así como en I+D+I y operaciones, siendo la línea de cadenas de abastecimiento una oportunidad de trabajo para la Red en el corto y mediano plazo.

Cámara		Plan de trabajo
CÁMARA DE COMERCIO ABURRÁ SUR	DE DE	• Desarrollo cadenas de proveedores • Acciones de networking con universidades y con empresas tractoras • Innovación abierta (portafolio de proyectos) • Alistamiento y validación de productos • Información de necesidades y oportunidades de proveeduría • Sostenibilidad y gestión de certificaciones • Inteligencia de mercados, portafolio, gestión comercial conjunta • Estudios de viabilidad de nuevos negocios
CÁMARA DE COMERCIO BOGOTÁ	DE DE	• Investigación 111 especies nativas – universidad nacional – prototipo de sistema de información

		• Plan estratégico de acceso a mercados - USA; México, Panamá, Perú, España. • Acompañamiento alistamiento técnico y etiquetado – 15 empresas (2024) • SIPPO Formaciones para la exportación. (2023 – encuentro comercial virtual clientes internacionales)
CÁMARA COMERCIO CALI	DE DE	• Identificación de retos de la industria: formación, dlo nuevos productos • Mercados priorizados: Ecuador, Perú, USA • Exportaciones: Mejorar conocimiento de las empresas – Macroruedas • Participación en ferias 2025: Cosmoprof Norte América (Las Vegas, Miami), Incosmetics, Expobelleza, Belleza.y salud
CÁMARA COMERCIO PUTUMAYO	DE DEL	• Prototipos 5 empresas IN (Trvesías de Innovación 2023) • Proyectos con enfoque: Dx, cierre de brechas y comercialización (2023, 2024) • Proyectos con fondos como: CTI, Amazonia BIOBuilders

TABLA: Planes de trabajo de las Iniciativas Cluster participando en el Proyecto BIO IN.
Elaboración Cluster Development.

Por otra parte, los empresarios del comité estratégico diligenciaron una encuesta virtual en donde se les pedía calificar de 1 a 5 según el nivel de posibilidad de impacto y pertinencia del proyecto, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto. Esto con el objetivo de priorizar las acciones de mayor interés por parte del comité estratégico. En la siguiente Figura se presentan los resultados.



FIGURA: Resultados encuesta de priorización de proyectos. **Elaboración Cluster Development.**

Los empresarios del comité estratégico priorizaron acciones enfocadas en modelos de consolidación, desarrollo de negocio nacional y la implementación de procesos de innovación junto con clientes potenciales.

A continuación, se presenta el esquema general de la hoja de ruta 2025-2028

DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DE CADENAS DE ABASTECIMIENTO

- Modelo de consolidación de la demanda por núcleos regionales
- Transferencia tecnológica internacional especies priorizadas

ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN PARA DESARROLLO DE INGREDIENTES NATURALES

- Programa de gestión del conocimiento en habilitadores técnicos de mercado
- Aceleración en la consecución de los habilitadores técnicos por mercado
- Proyecto piloto de co-creación con empresas ancla a través de núcleos regionales para el desarrollo rápido de producto
- Aceleradora de proyectos con capacidad de escalar a nivel internacional
- Programa de acceso a financiamiento para el desarrollo de productos y mercado
- Fortalecimiento de equipos de I+D de las empresas

DESARROLLO DE NEGOCIO INTERNACIONAL

- Programa nacional de inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica
- Desarrollo de negocio internacional colaborativo
- Programa de descubrimiento y acercamiento a distribuidores

DESARROLLO DE NEGOCIO NACIONAL

- Evento conjunto de posicionamiento del portafolio
- Ruedas de conexión con empresas ancla o potenciales clientes

TABLA: Hoja de ruta. Elaboración Cluster Development.

ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD

La estrategia de sostenibilidad de la Red parte de la análisis y proyección de los ingresos y gastos que puede tener la Red en los próximos cinco (5) años. Esta sección describe con detalle los elementos tenidos en cuenta para cada caso y que se encuentran detallados en el **Anexo 1. Documento Excel Business Plan de la Red** que se puede consultar en el siguiente [link](#). También, de este análisis se puede definir los aspectos más importantes del Plan de Negocios de la Red los cuales también hacen parte de este documento.

MODELO DE INGRESOS

Para poder definir el modelo de ingresos de la Red Nacional de empresas de Ingredientes Naturales es importante tener en cuenta que los ingresos que resulten del ejercicio de la Red deberán ser invertidos de nuevo en la operación de la esta.

Según los resultados de caracterización de las empresas de ingredientes naturales aplicada a una muestra de treinta (30) empresas que participaron en el Proyecto BIO ON y que se encuentra en el informe Anexo 2. Metodología e informe de capacidades de empresas de ingredientes para cosméticos y alimentos-2024. A continuación, se resumen los principales aspectos:

- Las empresas caracterizadas están principalmente en Cundinamarca (12), Antioquia (6), Putumayo (6) y Valle del Cauca (5). Una (1) empresa más se encuentra en el Tolima. Se destaca que la mayor participación de empresas de Cundinamarca se debe a que 10 de ellas se localizan en Bogotá y sólo 2 están en otros municipios de dicho departamento. En Valle del Cauca la concentración es menor, teniendo 3 de 5 empresas localizadas en su capital, Cali. En cambio, en los otros departamentos, no se encuentra este nivel de concentración: En Putumayo, la mitad de las empresas (3 de 6) se ubican en un municipio que no es capital del departamento (Villagarzón), y en Antioquia, la Estrella es el municipio con mayor concentración (4 empresas), superando ampliamente a Medellín, donde sólo se reporta 1 empresa.
- Por otra parte, la distribución por tamaño en el que predominan las empresas micro (de acuerdo con el criterio establecido en el decreto 957 de 2019, según ingresos por ventas de empresas de manufactura), que corresponden a 59% del total de empresas, es decir, 17 empresas. Le sigue el grupo de empresas pequeñas (24%) para un total de 7 empresas y medianas (7%) con 2 empresas. Llama la atención hubo un grupo de empresas grandes mayor que el de medianas, correspondientes a 10% del total con 3 empresas. Una de las empresas no reportó ventas, por lo que no se incluyó en este análisis.

Teniendo en cuenta lo anterior, se estima la adhesión de las empresas año a año de la siguiente manera y contemplando un estimado en proporciones de la existencia de empresas a nivel nacional siendo la mayoría micro y pequeñas empresas:

PARTICIPANTES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EMPRESAS GRANDES	1	2	2	2	2
EMPRESAS MEDIANAS	1	2	3	4	6
EMPRESAS PEQUEÑAS	3	9	14	17	22
EMPRESAS MICRO	5	8	12	18	21
TOTAL	10	21	31	41	51

FIGURA: Proyección integrantes de la Red por tamaño año a año. Elaboración Cluster Development.

De esta manera para el Quinto Año la Red llegará a tener un total de 51 empresas integrantes, clasificándolas de acuerdo con su tamaño así:

Tipología	Número
EMPRESAS GRANDES	2
EMPRESAS MEDIANAS	6
EMPRESAS PEQUEÑAS	22
EMPRESAS MICRO	21
TOTAL	51

FIGURA: Proyección integrantes de la Red por tamaño de la empresa Año 5. Elaboración Cluster Development.

Modelo de suscripción

Durante la estructuración del modelo de ingresos y teniendo en cuenta la experiencia de Cluster Development y Biointropic se propone el siguiente esquema de tarifas de acuerdo con el tamaño de las empresas y su clasificación de acuerdo con la Ley 905 de 2004); y posteriormente por el Decreto MinCIT No. 957 del 5 de junio de 2019.

SUSCRIPCIÓN ANNUAL	
1 SMLV 2024	\$ 1.300.000
EMPRESAS GRANDES 8 SMLV	\$ 10.400.000
EMPRESAS MEDIANAS 4 SMLV	\$ 5.200.000
EMPRESAS PEQUEÑAS 3 SMLV	\$ 3.900.000
EMPRESAS MICRO 2 SMLV	\$ 2.600.000

* Clasificación Ley 905 de 2004); y posteriormente por el Decreto MinCIT No. 957 del 5 de junio de 2019

FIGURA: Proyección de valor suscripción por tamaño de la empresa. Elaboración Cluster Development.

Esta suscripción aumentará de acuerdo con los ajustes al salario mínimo legal vigente (SMLV) establecido por el Gobierno Nacional.

Beneficios para los integrantes de la red	
TIPO BENEFICIO	MIEMBRO
Apoyo de un equipo con experiencia y plan de acción definido anualmente	
Lanzamiento de retos y convocatorias de proyectos (trabajo con un equipo de proyectos)	
Eventos presenciales y virtuales. Visibilidad en medios.	
Conexión con actores a nivel nacional e internacional	
Acceso a directorio de empresas y aliados	
Acceso a través de Intranet: videos, noticias, market place B2B)	

FIGURA: Beneficios para los integrantes de la Red. Elaboración Cluster Development.

Proyección de proyectos liderados por la Red en los próximos cinco (5) años

La Red puede llegar a tener proyectos con las siguientes características:

- **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 a determinado país, una nueva infraestructura especializada. Estas iniciativas son de baja apropiabilidad. Siendo estos los más complejos para estructurar y obtener. Se estimó un valor de \$600 millones de pesos para este tipo de proyectos.
- **Colectivos de uso y disfrute individual:** Si bien se estructuran de proyectos conjuntos, cada empresa que participa gestiona su resultado individualmente (participar en curso de formación estratégica, una promoción conjunta en un mercado, entre otros). Se estimó un valor de \$300 millones de pesos para este tipo de proyectos.
- **Proyectos colaborativos:** con un número limitado de participantes (5-10 empresas) o consorcios de I+D con empresas y centros tecnológicos. Se estimó un valor de \$80 millones de pesos para este tipo de proyectos.

La Red estará en constante identificación y estructuración/formulación de los proyectos. En la medida en que se identifiquen y formulen proyectos, así como cuando empiecen su curso la Red podrá obtener una participación así: identificación (1%), estructuración/formulación (2%), gestión administrativa (3%) y participación (5%).

A continuación, se presentan las proyecciones de proyectos por tipologías durante los 5 años:

PROYECTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TRANSVERSALES					
GRANDES	0	0	0	0	1
MEDIANOS	0	0	0	1	1
PEQUEÑOS	0	1	1	1	1
COLABORATIVOS USO INDIVIDUAL					
GRANDES	0	0	0	0	0
MEDIANOS	0	0	1	2	2
PEQUEÑOS	1	1	1	3	3
COLABORATIVOS GRUPO EMPRESAS					
GRANDES	0	0	0	0	0
MEDIANOS	0	1	1	2	1
PEQUEÑOS	1	1	2	3	3
TOTAL PROYECTOS AÑO	2	4	6	12	12

FIGURA: Proyección de tipologías de proyectos de la Red. Elaboración Cluster Development.

Para más detalles de la estimación de ingresos de acuerdo con estado de los proyectos (identificación, estructuración/formulación de los proyectos, ejecución) ver **Anexo 1. Documento Excel Business Plan de la Red.**

SERVICIOS DE LA RED

El análisis de capacidades realizado a cada una de las treinta (30) empresas participando en el Proyecto BIO IN que contempló aspectos como madurez, mercado, capacidad tecnológica, proveeduría y sostenibilidad, permitió llegar a identificar el estado de desarrollo de las empresas por región como lo muestra la siguiente figura.

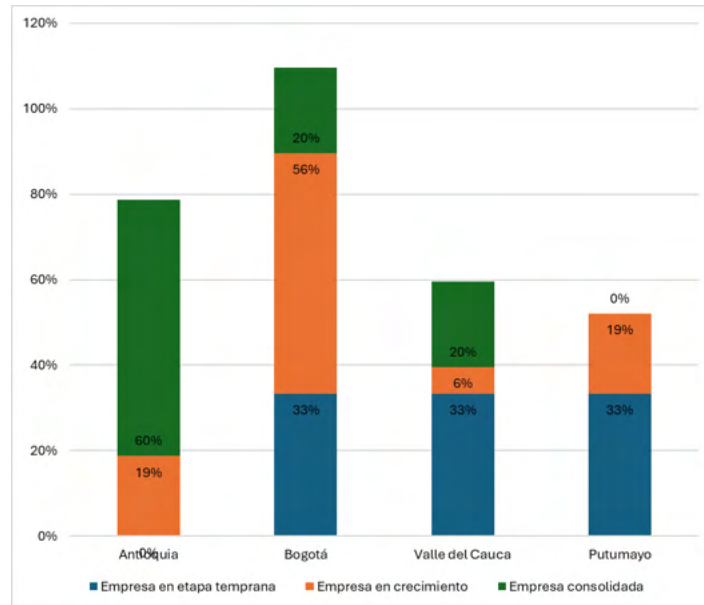


FIGURA: Análisis de capacidades. Elaboración Biointropic, 2024

Se puede observar que existe una diversidad en cuanto al nivel de las empresas cuando se comparan las regiones analizadas. Lo cual permite establecer que los servicios que la Red puede prestar deben ser diseñados para atender las diferentes necesidades dependiendo del nivel de madurez (etapa temprana, etapa de crecimiento, etapa de consolidación) y que para que una empresa pueda evolucionar a otro nivel debe cumplir con ciertos hitos.

Teniendo en cuenta lo anterior, y como se ha mencionado en este informe, las empresas de la Red han identificado oportunidades de trabajo en tres líneas: i) desarrollo y fortalecimiento de las cadenas de abastecimiento; ii) I+D+I y operaciones (Desarrollo y validación); iii) Desarrollo de negocio nacional e internacional. Por tanto, de acuerdo con sus necesidades se han identificado los hitos que las llevarán hacia un estado de madurez mayor. La siguiente figura muestra para cada caso los hitos:

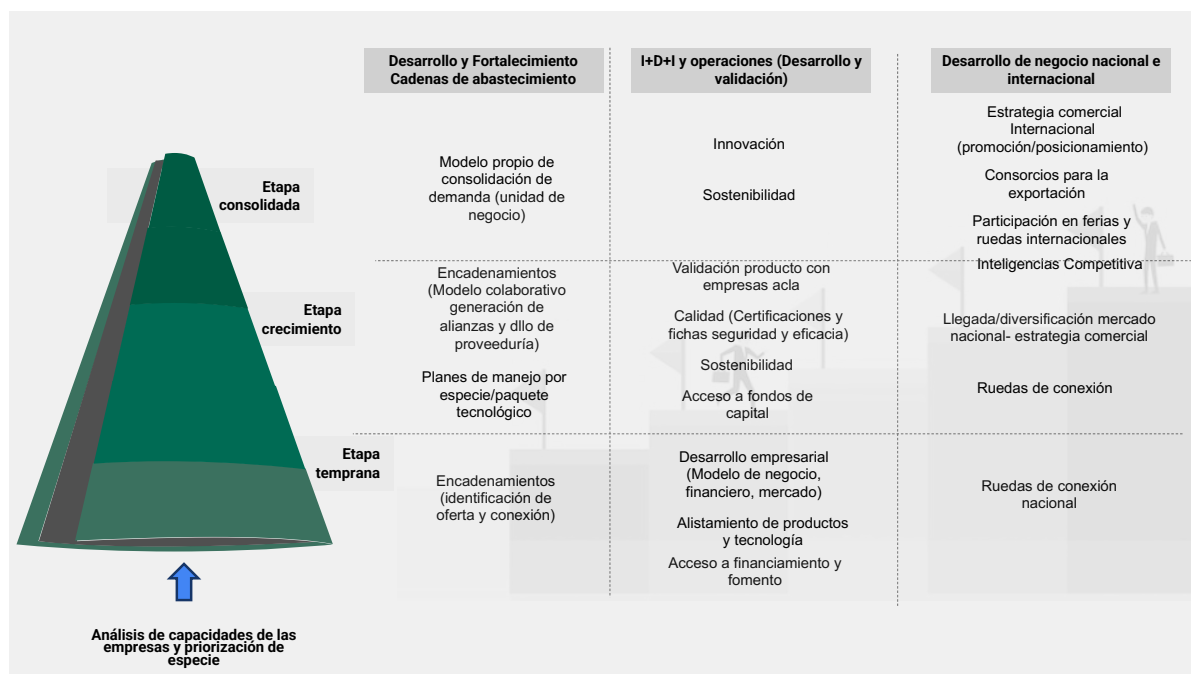


FIGURA: Hitos para etapa de madurez empresarial de la Red. Elaboración Cluster Development y Biointropic, 2024

Es importante mencionar que las empresas en Etapa temprana aun requieren acompañamiento en aspectos de desarrollo empresarial, en donde la articulación con las diferentes cámaras de comercio del país es muy importante.

Las empresas en etapa de crecimiento están en la capacidad de diseñar e implementar encadenamientos a través de alianzas de valor compartido y en avanzar como más planes de manejo y desarrollo de paquetes tecnológico para más especies y en diferentes regiones. Además, otro aspecto relevante son las certificaciones de calidad. Se ha identificado la relevancia de las pruebas de eficacia. En cuanto a la línea de desarrollo de negocios estas empresas además de ir planteando una estrategia para la internacionalización con inteligencia competitiva pueden trabajar en la ampliación o fortalecimiento del mercado nacional.

Las empresas en etapa de consolidación pueden asumir retos importantes, por ejemplo, en la generación de un modelo propio de consolidación de material vegetal o ingredientes naturales con cierto grado de transformación en diferentes regiones, también en la ejecución de acciones conjuntas para la llegada a mercados sofisticados (consorcios de exportación) así como la participación más activa en ferias o plataformas comerciales con productos respaldados y con las habilidades comerciales requeridas. En estas actividades es necesario contar con las capacidades de Procolombia y las cámaras de comercio.

Para poder mejorar el nivel de madurez de las empresas y cumplir estos hitos se identificó, para cada caso, una ruta de atención que sirva como guía para determinar la pertinencia de los servicios de la Red, así como para presentar el valor que ofrece la Red a posibles financiadores.

La siguiente figura muestra para cada caso la ruta de atención:

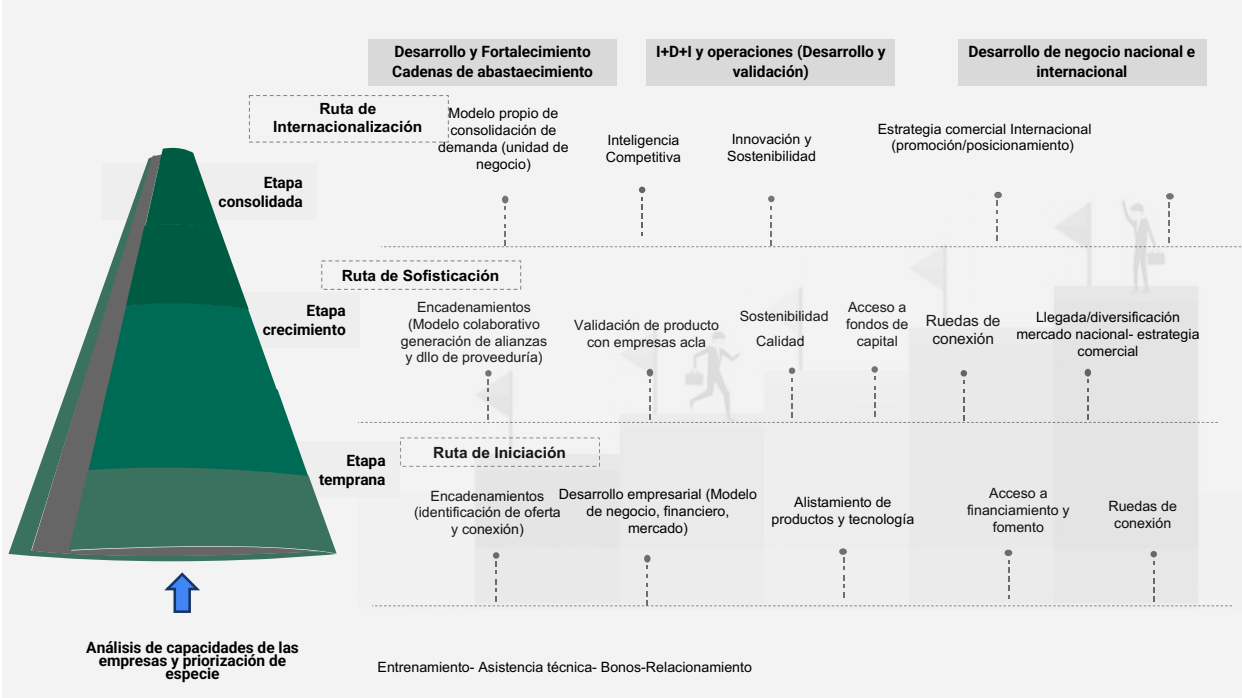


FIGURA: Rutas de atención de la Red. Elaboración Cluster Development y Biointropic, 2024

Dentro del modelo de ingresos se hizo una proyección con los siguientes servicios que la Red cobrará a las empresas que la integran y de los cuales quedará un porcentaje para la red.



FIGURA: Servicios de la Red. Elaboración Cluster Development

SERVICIOS					
	VALOR TOTAL	NUM PART	COSTE PARTICIPANTE	% RED	INGRESO
ANALISIS DE CAPACIDADES Y PRIORIZACION DE ESPECIE (visita técnico+herramienta+informe)	\$ 1.500.000	1	\$ 1.300.000	19%	\$ 285.000
ESTUDIO DE MERCADO (INTELIGENCIA + VIGILANCIA)	\$ 30.000.000	10	\$ 3.000.000	40%	\$ 12.000.000
SERVICIO ACOMPAÑAMIENTO ACCESO A FONDOS DE CAPITAL	\$ 80.000.000	10	\$ 8.000.000	10%	\$ 8.000.000
SERVICIOS DE CONEXIÓN/NETWORKING PARA LA COMERCIALIZACIÓN	\$ 15.000.000	10	\$ 1.500.000	10%	\$ 1.500.000
CURSOS FORMACIÓN ESPECIALIZADA	\$ 100.000.000	10	\$ 10.000.000	10%	\$ 10.000.000
CONSULTORIA SOSTENIBILIDAD	\$ 5.000.000	5	\$ 1.000.000	10%	\$ 500.000
SERVICIO DE CONSOLIDACIÓN DE DEMANDA	\$ 150.000.000	15	\$ 10.000.000	10%	\$ 15.000.000
CONSORCIO PARA LA EXPORTACIÓN	\$ 700.000.000	30	\$ 23.333.333	10%	\$ 70.000.000

FIGURA: Servicios de la Red. Elaboración Cluster Development

Por otra parte, se hizo una proyección de ingresos por cada uno de estos servicios durante el periodo de análisis (5 años) que fueron incluidos en el balance de pérdidas y ganancias P&G.

ESTRATEGIA DE FINANCIACIÓN O SPONSORSHIP

La definición de un modelo de financiación a medio y largo plazo de la Red es clave para su sostenibilidad, no solo pensando en la consecución de recursos para proyectos concretos, con una visión de corto plazo sino en la construcción de una agenda de financiación diversificada y a largo plazo vinculada a la agenda de implementación como un elemento clave en la sostenibilidad de la Red. En este sentido, la construcción de un modelo de financiación requiere de una estrategia de diversificación de fuentes y la puesta en marcha de herramientas que permitan un acercamiento y una agilización en la consecución de fondos de cooperación, de financiación y/o de inversión, elementos que inciden directamente en la sostenibilidad y consolidación de la Red. Todo esto conscientes del nivel de desarrollo que tenga la Red y con ello la canasta de financiación que podría movilizar en la que, en todo caso, la financiación privada será imprescindible.

Dentro del modelo de análisis se estiman los siguientes aportes:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SPONSORSHIP					
CONVOCATORIAS PÚBLICAS	\$ 200.000.000	\$ 150.000.000	\$ 75.000.000	\$ -	\$ -
SPONSORSHIP PRIVADOS	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 100.000.000	\$ 115.000.000	\$ 120.000.000

FIGURA: Valores financiación. Elaboración Cluster Development

A nivel nacional es clave tener claro qué agentes de financiación existen públicos y privados con diferentes perfiles (convocatorias, bolsas de proyectos, financiación banca de segundo piso, entre otros) y para diferentes tipos de proyectos (I+D, innovación, productividad, desarrollo de negocio internacional, infraestructuras, entre otros). Buscar y

acercarse a aquellos que tienen unas políticas de inversión alineadas con la agenda estratégica de la Red. A nivel internacional construir un mapa de cooperación y financiación de actores interesados en las temáticas de la agenda estratégica y construir una estrategia de acercamiento a largo plazo, construyendo una narrativa atractiva y confiable.

MODELO DE GASTOS

Para la óptima operación de la Red serán necesario contar con un equipo de gestión que incluye los siguientes roles:

EQUIPO		
	ANUAL	MENSUAL
COSTE DIRECTOR CLUSTER	\$84.000.000	\$7.000.000
COSTE PROFESIONAL	\$48.000.000	\$4.000.000
COSTE PROJECT MANAGER	\$72.000.000	\$6.000.000
Comunicador junior	\$42.000.000	\$3.500.000

FIGURA: Equipo de trabajo. Elaboración Cluster Development

Estos valores tienen un porcentaje de incremento del 5% dentro del modelo de análisis y fueron incluidos en el balance de pérdidas y ganancias P&G. Para el caso del profesional y Project manager su dedicación (medio tiempo, tiempo completo, profesional adicional) varía año a año de acuerdo con el número de proyectos en el pipeline. Ver **Anexo 1. Documento Excel Business Plan de la Red.**

ESTRATEGIA DE VISIBILIDAD, MARKETING Y POSICIONAMIENTO (2024-2027)

Objetivos:

- Fortalecer la cohesión y el sentido de pertenencia del clúster y captación de nuevos asociados.
- Posicionar al clúster como referente en ingredientes naturales de Colombia a nivel local e internacional.

Año 1:
Implementación de Bases y Estrategia Inicial

Acciones:

Transferencia de Información y Visualización de Resultados

Intranet para Socios: Creación de un portal para compartir informes, estudios y materiales de interés.

Publicación de Blog, Revista y Podcast: Lanzamiento de una serie de publicaciones y podcasts trimestrales.

Responsable: Comunicador, bajo supervisión del Manager.

Duración: Meses 1-12.

Eventos y Formación Interna

Acciones:

Primer Evento de Networking Anual: Organización del evento inaugural de networking para miembros de la red.

Lanzamiento de Programas de Formación: Iniciar formaciones en normativas y tendencias del sector.

Responsable: Manager y Comunicador, en colaboración con instituciones de formación.

Duración: Meses 6-12.

Posicionamiento Externo

Acciones:

Presencia en Ferias Internacionales Prioritarias: Participación en al menos 1 evento internacionales.

Inicia Campaña de Branding: Desarrollar logo, marca y materiales de comunicación de la Red.

Responsable: Manager, en coordinación con el comunicador.

Duración: Meses 1-12.

Año 2:

Expansión y Consolidación de Iniciativas

Acciones:

Crecimiento de la Red y Captación de Asociados

Campaña de Captación: Realización de campañas digitales y presenciales para sumar nuevos socios.

Actualización y Expansión de la Intranet: Inclusión de una sección interactiva para socios.

Responsable: Comunicador y Manager.

Duración: Meses 1-6.

Fomento de Colaboraciones y Proyectos

Acciones:

Establecimiento de Redes y Alianzas: Creación de alianzas con otros clústeres y entidades afines.

Evento de Promoción Nacional: Organización de evento con demanda nacional y prescriptores claves.

Responsable: Manager, con apoyo de aliados estratégicos.

Duración: Meses 7-12.

Posicionamiento Externo y Fortalecimiento de Marca

Acciones:

Difusión Multicanal de la Iniciativa: Desarrollo de campañas publicitarias en redes sociales y prensa. Participación en Ferias: Participación en nuevas ferias y eventos internacionales clave. Responsable: Comunicador. Duración: Continuo.
Año 3: Evaluación de Impacto y Ajustes <u>Acciones:</u> Análisis de Resultados y Ajustes: Evaluación de métricas clave de captación, visibilidad y posicionamiento. Responsable: Manager y Comunicador. Duración: Meses 1-6. Consolidación de Programas de Formación y Eventos <u>Acciones:</u> Sistematización del Evento Anual y Programas de Formación: Transformación de eventos en prácticas institucionalizadas. Evaluación de Iniciativas de Cohesión: Revisión de la efectividad de la intranet y espacios de socios. Responsable: Manager y Comunicador. Duración: Meses 1-12. Expansión de Alianzas Internacionales y Campañas de Visibilidad <u>Acciones:</u> Fortalecimiento de Alianzas: Consolidación de colaboraciones existentes y exploración de nuevas redes. Nueva Fase de Campañas de Marca: Ampliación de campañas de marca y nuevos formatos de difusión. Responsable: Manager y Comunicador. Duración: Continuo.

Costos de actividades y estrategia de comunicaciones

Estos valores corresponden a las actividades proyectadas de networking, captación de socios, posicionamiento a nivel nacional e internacional, e inversiones en página web (algunos de los rubros de la estrategia propuesta de comunicaciones) Ver **Anexo 1. Documento Excel Business Plan de la Red** y fueron incluidos en el balance de pérdidas y ganancias P&G.

CUENTA DE RESULTADOS O ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS – P&G

A continuación, se presentan los resultados a beneficio de la Red para los años 1 a 5 aclarando que el modelo construido cuenta con estimaciones que deberán ser ajustadas durante la puesta en marcha de esta que se pueden consultar en detalle en el Anexo 1. Documento Excel Business Plan de la Red.

	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
INGRESOS	\$	315.970.000	\$	363.135.000	\$	390.150.000	\$	564.350.000	\$	622.550.000
Suscripción		\$40.300.000		\$87.100.000		\$122.200.000		\$154.700.000		\$192.400.000
EMPRESAS GRANDES		\$10.400.000		\$20.800.000		\$20.800.000		\$20.800.000		\$20.800.000
EMPRESAS MEDIANAS		\$5.200.000		\$10.400.000		\$15.600.000		\$20.800.000		\$31.200.000
EMPRESAS PEQUEÑAS		\$11.700.000		\$35.100.000		\$54.600.000		\$66.300.000		\$85.800.000
EMPRESAS MICRO		\$13.000.000		\$20.800.000		\$31.200.000		\$46.800.000		\$54.600.000
PROYECTOS		\$1.600.000		\$20.400.000		\$37.600.000		\$144.300.000		\$169.800.000
GRANDES		\$0		\$0		\$0		\$0		\$51.000.000
IDENTIFICACIÓN		\$0		\$0		\$0		\$0		\$6.000.000
ESTRUCTURACIÓN/FORMULACIÓN		\$0		\$0		\$0		\$0		\$12.000.000
GESTIÓN ADMINISTRATIVA		\$0		\$0		\$0		\$0		\$18.000.000
PARTICIPACIÓN		\$0		\$0		\$0		\$0		\$15.000.000
MEDIANOS		\$0		\$18.000.000		\$36.000.000		\$127.500.000		\$102.000.000
IDENTIFICACIÓN		\$0		\$3.000.000		\$6.000.000		\$15.000.000		\$12.000.000
ESTRUCTURACIÓN/FORMULACIÓN		\$0		\$6.000.000		\$12.000.000		\$30.000.000		\$24.000.000
GESTIÓN ADMINISTRATIVA		\$0		\$9.000.000		\$18.000.000		\$45.000.000		\$36.000.000
PARTICIPACIÓN		\$0		\$0		\$0		\$37.500.000		\$30.000.000
PEQUEÑOS		\$1.600.000		\$2.400.000		\$1.600.000		\$16.800.000		\$16.800.000
IDENTIFICACIÓN		\$800.000		\$1.200.000		\$1.600.000		\$2.800.000		\$2.800.000
ESTRUCTURACIÓN/FORMULACIÓN		\$800.000		\$1.200.000		\$0		\$0		\$0
GESTIÓN ADMINISTRATIVA		\$0		\$0		\$0		\$0		\$0
PARTICIPACIÓN		\$0		\$0		\$0		\$14.000.000		\$14.000.000
SERVICIOS		\$24.070.000		\$55.635.000		\$55.350.000		\$150.350.000		\$140.350.000
ANÁLISIS DE CAPACIDADES Y PRIORIZ		\$570.000		\$3.135.000		\$2.850.000		\$2.850.000		\$2.850.000
ESTUDIO DE MERCADO (INTELIGENCI		\$12.000.000		\$12.000.000		\$12.000.000		\$12.000.000		\$12.000.000
SERVICIO ACOMPAÑAMIENTO ACCES		\$0		\$8.000.000		\$8.000.000		\$8.000.000		\$8.000.000
SERVICIOS DE CONEXIÓN/NETWORKI		\$1.500.000		\$1.500.000		\$1.500.000		\$1.500.000		\$1.500.000
CURSOS FORMACIÓN ESPECIALIZADA		\$10.000.000		\$30.000.000		\$30.000.000		\$40.000.000		\$30.000.000
CONSULTORIA SOSTENIBILIDAD		\$0		\$1.000.000		\$1.000.000		\$1.000.000		\$1.000.000
SERVICIO DE CONSOLIDACIÓN DE DEI		\$0		\$0		\$0		\$15.000.000		\$15.000.000
CONSORCIO PARA LA EXPORTACIÓN		\$0		\$0		\$0		\$70.000.000		\$70.000.000
% sobre ingresos		8%		15%		14%		27%		23%
SPONSORSHIP		\$250.000.000		\$200.000.000		\$175.000.000		\$115.000.000		\$120.000.000
CONVOCATORIAS PÚBLICAS		\$200.000.000		\$150.000.000		\$75.000.000		\$0		\$0
SPONSORSHIP PRIVADOS		\$50.000.000		\$50.000.000		\$100.000.000		\$115.000.000		\$120.000.000

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTOS	\$ 149.080.000	\$ 237.820.000	\$ 254.995.000	\$ 548.475.750	\$ 557.043.788
GASTOS FIJOS	\$126.000.000	\$157.500.000	\$164.115.000	\$196.260.750	\$203.553.788
SUELDO CLUSTER MANAGER	\$84.000.000	\$88.200.000	\$92.610.000	\$97.240.500	\$102.102.525
SUELDO PROFESIONAL	\$0	\$25.200.000	\$25.200.000	\$50.400.000	\$50.400.000
SUELDO COMUNICADOR JUNIOR	\$42.000.000	\$44.100.000	\$46.305.000	\$48.620.250	\$51.051.263
ALQUILER ESPACIO	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
SERVICIOS	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
GASTOS VARIABLES	\$23.080.000	\$80.320.000	\$90.880.000	\$352.215.000	\$353.490.000
SUELDO PROJECT MANAGER	\$0	\$36.000.000	\$36.000.000	\$72.000.000	\$72.000.000
COSTE VIATICOS PROYECTOS	\$80.000	\$1.020.000	\$1.880.000	\$7.215.000	\$8.490.000
COSTE ACTIVIDADES PROYECTOS	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
COSTE ACTIVIDADES PROCESO	\$23.000.000	\$43.300.000	\$53.000.000	\$273.000.000	\$273.000.000

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PYG	\$166.890.000	\$125.315.000	\$135.155.000	\$15.874.250	\$65.506.213

Ruta sugerida para abordar la gobernanza en el próximo año

AÑO 1

Los meses posteriores al escalamiento del modelo de gobernanza (una vez concluido este componente) se sugiere seguir la siguiente ruta para reforzar aspectos que no tienen un nivel de madurez adecuado o no se han podido activar en este proyecto:

0. Poner en marcha una secretaría técnica neutral

Es clave para mantener la neutralidad de la secretaria técnica frente a los empresarios de las distintas regiones, es decir, que no exista un sesgo territorial y se trabaje a partir del liderazgo y motivación a la participación de los miembros de la red. También es primordial que quien ejerza la función de secretaria técnica (empresa o profesional) sea neutral, es decir que no tenga conflicto de intereses en la prestación de servicios o en el desarrollo de oportunidades comerciales. En este sentido proponemos que la entidad o persona que ejerza la secretaria técnica al menos el próximo año en un formato de INTERIM MANAGEMENT cumpla con:

- No tener en su portafolio, servicios o actividades que puedan venderse directamente a miembros de la red.
- No estar desarrollando proyectos con actores de la red de forma individual por fuera del proyecto BIOIN.
- No tener conflictos de interés cuando existan oportunidades comerciales con mercados nacionales o internacionales.
- No tener una posición de ventaja frente a los miembros de la red en el espacio comercial y venta.
- La persona directamente implicada no tenga conflicto de interés con servicios, oportunidades comerciales o proyectos que compitan con alguna de las empresas de la red.
- Se asegure la neutralidad territorial a partir de un modelo de participación, activación de proyectos y actividades comerciales con el mercado.
- Se asegure la transparencia de la gestión de oportunidades comerciales con amplia comunicación en la red y con reglas de juego y requisitos de participación identificados y validados por todos los actores de la red

La secretaría técnica deberá estar liderada por una entidad, empresa o profesional en un formato de interim management neutral el primer año y se debería encargar de coordinar

el trabajo integral de los actores de la iniciativa con participación de empresas de diferentes regiones del país y el despliegue de la siguiente ruta.

Propuesta de actividades de la secretaria técnica como INTERIM MANAGEMENT.



1. Consolidar la dinámica con el comité estratégico y acordar reglas de juego generales, mecanismo adhesión, marco derechos y deberes.
 - Se encargará de convocar y liderar las sesiones de comités estratégico y núcleos regionales que tendrán lugar cada mes.
 - Se encargará de validar las reglas de juego generales. Cuando la dinámica de la Red Nacional de empresas de Ingredientes Naturales involucre a más actores, se requiere el afianzamiento de algunos acuerdos base que faciliten la generación de confianza y nivelen expectativas frente a lo que se puede esperar y no de la Red. A continuación, se enuncian algunas reglas generales para tener en cuenta:
 1. La Red facilita la identificación y generación de proyectos: plantea las temáticas, busca los socios, organiza los grupos de trabajo, busca los recursos disponibles, difunde los resultados y posibilita la colaboración con empresas y entidades o instituciones complementarias.
 2. La Red lidera los proyectos transversales o conjuntos: incluye los proyectos de mejora del entorno (formación, infraestructuras, atracción inversiones, acceso a capital, mejora de proveedores, estudios prospectiva, ...)
 3. La Red facilita la articulación de proyectos colaborativos que puedan ser promovidos y liderados por las empresas: las empresas pueden

promover proyectos concretos con necesidades de partners concretos, la Red facilita la estructuración del proyecto colaborativo.

4. La Red no fuerza proyectos de tipo colaborativo, si estos no soportan aspectos estratégicos.
 5. La Red NO sirve a empresas de forma individual
 6. La Red NO comercializa los productos de las empresas participantes
-
- **Se encargará de definir un formato de validación del perfil de los integrantes de la red.** Validar el perfil de las empresas que pueden hacer parte de la Red Nacional de empresas de Ingredientes Naturales. Pueden formar parte de la Red empresas y entidades que cumplan con las siguientes características:
 - Desarrollan actividades relacionadas con la cadena de valor de ingredientes naturales para industria de cosméticos, alimentos y otras afines.
 - Empresas y entidades con presencia comprobada en el país y que se encuentren legalmente constituidos.
 - Empresas y entidades cuyo comportamiento ético facilite la generación de acuerdos para el trabajo colaborativo.
 - Que hayan cumplido con el debido proceso de adhesión que haya sido definido por la Red.

 - **Se encargará de acordar el mecanismo de adhesión.** Diseñar un formulario de solicitud de adhesión en el que se incluya información de contacto, datos de la empresa (estimado de ventas, número de empleados, ciudad (es) en donde opera, y como un cuestionario que permita identificar las principales motivaciones y entendimiento, por parte del interesado, del alcance de la Red. Si este proceso es exitoso, generar el espacio presencial o virtual para profundizar algunos aspectos como los beneficios de pertenecer a la red y valor estimado de la membresía.

 - **Se encargará de definir un formato de validación derechos, deberes de las empresas integrando en la red y el mecanismo de adhesión.** Se propone validar con el comité estratégico y actores relevantes del proceso y generar los documentos que consoliden esta información para su socialización:
 1. **Derechos de los integrantes de la Red**
 - Elegir o ser elegidos en las instancias del comité estratégico y núcleos regionales de la Red.
 - Asistir con voz y voto a las diferentes instancias en las que se defina su participación.

- Ejercer la representación de la Red en las actividades que se les designe.
- Exponer al comité estratégico, los núcleos regionales y diferentes instancias, las temáticas que consideren puedan contribuir al cumplimiento del propósito de la Red.
- Recibir de la secretaría técnica información relacionada a las diferentes actividades de la Red.
- Ser escuchados previamente a la adopción de medidas disciplinarias.
- Hacer uso de los beneficios y servicios que la Red establezca o tenga a su disposición.
- Recibir actualización de los diferentes documentos de gobernanza de la Red.
- Retirarse autónoma y voluntariamente de la Red.

2. Deberes de los integrantes de la Red

- Comprometerse con el propósito de la Red.
- Participar activamente de las diferentes actividades definidas.
- Cumplir los compromisos y obligaciones que se planteen en el desarrollo de la dinámica de gestión de la Red.
- Acatar los acuerdos establecidos por la Red en cuanto a dinámicas de trabajo y reglas de participación.

2. Articularse a BIOINTROPIC como apoyo de la secretaria técnica a nivel de proyectos, servicios y estrategia de comunicación. Para poder continuar con la dinámica del proyecto BIOIN, la secretaria técnica juntamente con BIOINTROPIC deberán gestionar:

- Articulación para generar capacidades de PMO (formulación de proyectos)
- Articulación para la prestación de servicios del portafolio de la red (fortalecimiento, promoción nacional e internacional, etc...)
- Articulación para generar proyectos de desarrollo de negocio internacional
- Articulación con convenios realizados con Cámaras de comercio.
- Gestión de proyectos nacionales con empresas tractoras
- Estrategia operativa de comunicación

3. Desarrollar liderazgo en la articulación con otros actores y entidades que estén desarrollando proyectos en ingredientes naturales. El objetivo es traer al modelo de gobernanza de la red la toma de decisiones o el acercamiento de otros proyectos para consolidar masa crítica empresarial y esfuerzos de posicionamiento internacional.

- Articular los distintos proyectos realizados en el modelo de gobernanza y toma de decisiones (fusionar múltiples planes de acción y portafolios) en el marco de C+C. Durante las sesiones con el comité estratégico y núcleos regionales se buscará la validación del plan de acción, que tendrá como punto de partida los resultados de los proyectos ejecutados en el marco del Programa Colombia + Competitiva en el 2024, incluido el avance en el componente de gobernanza además del Plan de acción para el cierre de brechas de competitividad de la cadena de valor de ingredientes naturales diseñado por el mismo Programa en el 2020-2021.
- Alinear esfuerzos con proyectos fuera de SWC C+C (USAID, GIZ, UK, ...) para poder consolidar otros planes de acción y no duplicar esfuerzos.
- Incluir actores industriales de proyectos de otras entidades que no están participando del modelo de gobernanza actual para generar masa crítica y alinear estas entidades con el proyecto BIOIN y la red.

4. Priorizar temáticas o proyectos y poner en marcha los núcleos territoriales y las mesas. Algunos de los criterios tenidos en cuenta para la priorización deben ser: interés en su implementación, orden lógico de las acciones según la estrategia, oportunidades de negocio identificadas, nivel de impacto, presencia de partners para su desarrollo. A continuación, se ejemplifica lo que debería ser un proceso de priorización y gestión de proyectos, sobre la base de la estrategia establecida:



FIGURA: Priorización de proyectos. Elaboración Cluster Development.

5. Poner en marcha el modelo de sostenibilidad propuesto y definir un plan de trabajo para captar oportunidades de proyectos y el lanzamiento de algunos servicios. Consolidar el pipeline de proyectos para la Red, clasificándolos de

acuerdo con su estado (identificación, estructuración/formulación, radicado, obtenido/rechazado, ejecución) y estructurar el portafolio de servicios de la red juntamente con Biointropic.

6. **Definir un plan de trabajo para relacionamiento con entidades de entorno.** Las entidades de entorno son sin duda un actor clave y un factor determinante para la consolidación de la Red. En este sentido, y teniendo en cuenta su naturaleza y el rol que podrían / deberían jugar en la etapa de implementación se recomienda aplicar una metodología propia para su vinculación consciente y efectiva. Poner en marcha instancias de Alianzas con entidades públicas y definir un plan de trabajo para el relacionamiento.
7. **Poner en marcha el esquema de trabajo con empresas tractoras.** Al igual que las entidades de entorno, es clave que se articule a la red de empresas tractoras con distintos objetivos:
 - Tener un esquema de inteligencia competitiva con ellas (criterios de compra, tendencias, ...)
 - Establecer un modelo de sponsorship a nivel de red con ciertas ventajas
 - Establecer un modelo de arenas de innovación para el desarrollo de proyecto de codesarrollo & comarketing.
8. **Apoyar en la selección y contratación de un cluster manager profesional.** A medida que se vaya consolidando la red y el modelo de sostenibilidad se propondrá un perfil de cluster manager para gestionar la red de forma autónoma e independiente. La entidad que haga las funciones de interim management deberá apoyar en el proceso de selección del profesional.
9. **Modelo de comunicación y realizar un evento de lanzamiento.** Realizar un evento de lanzamiento de la Red Nacional de empresas de Ingredientes Naturales presentando los aspectos más relevantes para el público de interés, así como proyectos en ejecución o próximos a ejecutar. Se espera que en este evento se logre concretar un grupo de empresarios (como mínimo los integrantes del comité estratégico) como miembros fundadores.

Modelo de comunicación: También es clave tener una agenda de comunicación tanto a nivel interno de la cadena de valor como a nivel internacional para el posicionamiento en los mercados.



**Colombia+
Competitiva**
Cooperación suiza para la competitividad



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

**Embajada de Suiza en Colombia
Cooperación Económica y Desarrollo (SECO)**