

Tejiendo Redes de Éxito:

Un Análisis Integral del Desempeño de las Iniciativas Clúster de Colombia



2025

Informe del Sistema de Seguimiento, Monitoreo y
Evaluación de Iniciativas Clúster en Colombia

Julián Domínguez Rivera

Presidente

Yeinni Andrea Patiño Moya

Vicepresidenta de Competitividad y
Cooperación

Daissy Liliana Salcedo

Asesora de la Vicepresidencia de
Competitividad y Cooperación
Red Clúster Colombia

Tabla de contenido

Presentación	4
Resumen ejecutivo	7
1. Introducción. Midiendo el pulso de las iniciativas clúster	9
2. Panorama actual: caracterización de la comunidad clúster de Colombia	11
3. Radiografía de las iniciativas clúster: actores y roles	18
4. El ADN productivo: enfoque de las iniciativas clúster	23
5. Estrategia en acción: la ruta del éxito	26
6. Gobernanza: el motor de las iniciativas clúster	31
7. Redes que impulsan: colaboración y alianzas	35
8. De la planeación a la ejecución: actividades clave	40
9. El combustible del crecimiento: financiación de las iniciativas clúster	43
10. Resultados empresariales: transformación desde adentro	49
11. Más allá de las empresas: resultados territoriales	59
12. Desafíos y oportunidades: la proyección de las iniciativas clúster	64
13. Una mirada regional y sectorial a los resultados por dimensión	72
14. Recomendaciones: trazando el futuro	77
Referencias bibliográfica	81

Presentación

El fortalecimiento de la productividad empresarial y la competitividad regional es un hito crucial para cualquier economía que busca posicionarse con éxito en mercados globales. En ese empeño, las iniciativas clúster han sido un mecanismo clave de articulación productiva, al crear plataformas de colaboración que facilitan el acceso a conocimiento especializado y aceleran la innovación compartida. Su impacto es doble porque, por un lado, dinamizan la productividad interna de las empresas, y por otro, construyen ecosistemas territoriales especializados y eficientes que atraen inversión, generan empleo de alto valor y proyectan a las regiones en el escenario internacional.

De hecho, países con economías dinámicas, han integrado la estrategia clúster en su política industrial y de innovación. Experiencias exitosas en manufactura avanzada, agroindustria de alto valor agregado y servicios tecnológicos han demostrado que la concentración de capacidades productivas y el establecimiento de redes de cooperación estratégica generan impactos positivos en variables clave como la productividad laboral,

la inversión en I+D y la capacidad exportadora.

Para la Red de Cámaras de Comercio del país, impulsar la productividad y la competitividad es la vía para reducir brechas regionales y proyectar a Colombia en los mercados globales. En este propósito, las iniciativas clúster se han consolidado como una herramienta efectiva, especialmente considerando que aún enfrentamos desafíos como la baja sofisticación productiva y la dependencia de materias primas. Al articular empresas, academia y gobierno, estas iniciativas promueven la eficiencia productiva, generan economías de escala y aceleran la adopción de tecnología, además, impulsan la diversificación productiva hacia sectores de alto valor, promueven un desarrollo económico más equitativo y contribuyen a especializar los territorios, generar innovación y crear empleo de calidad.

Durante más de dos décadas, desde la Red Cameral, hemos liderado y acompañado la construcción de una comunidad clúster robusta, compuesta actualmente por más de 150 iniciativas



activas en 28 departamentos, en las que participan más de 400.000 empresas de sectores estratégicos como turismo, agroindustria, moda, salud, construcción y software y TI, entre otros. Estas iniciativas han sido clave para dinamizar las economías locales, fortalecer la colaboración entre actores y sofisticar la oferta productiva. Contribuyen directamente a la perdurabilidad y a la movilidad de las empresas, al dotarlas de herramientas para adaptarse a los cambios del mercado y acceder a nuevas oportunidades comerciales en segmentos de mayor valor.

Con una comunidad tan amplia y diversa es indispensable contar con herramientas de seguimiento que permitan evaluar su evolución y fortalecimiento continuo. Es por esta razón que desde la Red Clúster Colombia que lideramos desde Confecámaras con el propósito monitorear, articular y fortalecer estas iniciativas, se implementa el Sistema de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación - SSME, un instrumento bienal que nos permite conocer con rigor el nivel de madurez de cada clúster, identificar áreas de éxito y detectar oportunidades de mejora.

Este informe del SSME que hoy presentamos cumple tres propósitos:

1. Medir avances en diez dimensiones críticas, desde la composición de actores hasta los efectos territoriales y entregar una radiografía clara de la evolución de las iniciativas clúster en el país.
2. Compartir información estratégica con empresarios, gestores y autoridades regionales y nacionales sobre dónde concentrar esfuerzos y recursos para escalar resultados.
3. Inspirar nuevas políticas, programas camerales y alianzas público-privadas que aceleren la transformación productiva regional.

Los hallazgos confirman que las empresas vinculadas a las iniciativas clúster que cuentan con mecanismos de gobernanza sólidos, estrategias claras y métricas precisas, desarrollan productos y servicios más sofisticados y generan más ventas y empleo. Igualmente, las tasas de supervivencia empresarial a cinco años, que prácticamente duplican el promedio nacional, y los registros de movilidad más altos entre las firmas clúster demuestran que estos ecosistemas no solo favorecen el crecimiento de las empresas, sino que promueven su resiliencia. Al recopilar y procesar





esta valiosa información, buscamos visibilizar el aporte de las iniciativas clúster al desarrollo empresarial y regional de Colombia, contribuyendo a cerrar brechas productivas y a consolidar sectores estratégicos a largo plazo.

Este informe es el reflejo del compromiso de la Red de Cámaras de Comercio con el fortalecimiento del tejido empresarial colombiano. Cada dato y análisis presentado es una herramienta para construir un país más productivo, innovador y equitativo. Confiamos en que este documento sea una guía para todos los actores del ecosistema en el desarrollo de las iniciativas clúster. En nombre de Confecámaras, los invitamos a transformar esta información en acciones concretas en pro del desarrollo regional y el bienestar social. Mantener los clústeres como eje central de una estrategia de competitividad es clave, ya que el fortalecimiento de las empresas, sin duda redundará en un mejor futuro para todos.

Julián Domínguez Rivera
Presidente de Confecámaras





Resumen ejecutivo

Colombia ha consolidado una de las comunidades clúster más dinámicas de América Latina: 157 iniciativas activas en 28 departamentos que articulan a más de 400.000 empresas de manufactura, agroindustria y servicios. Con el fin de conocer su evolución y orientar acciones de fortalecimiento, la Red Clúster Colombia que lidera Confecámaras aplicó, entre septiembre y octubre de 2024, la quinta versión del Sistema de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación -SSME-.

La medición, basada en el modelo europeo de excelencia en la gestión clúster y adaptada al contexto nacional, evaluó 111 iniciativas a partir de diez dimensiones que abarcaron desde la composición de actores hasta los resultados territoriales, permitiendo analizar el nivel de madurez de cada una de ellas.

Dentro de los principales hallazgos, se encontró que el 71% de los clústeres se ubica en nivel intermedio o de consolidación; el 17% en nivel básico o de iniciación y solo el 12% alcanzó un nivel avanzado de expansión. Las mayores capacidades se observan en las dimensiones de actores (69% en nivel avanzado), gobernanza (49%) e implementación de actividades (45%), mientras que los rezagos se concentran en enfoque, financiación, resultados empresariales y territoriales.

Dos de cada tres clústeres tienen una apuesta

estratégica actualizada; sin embargo, solo el 37% ha ejecutado más del 60% de dicha estrategia. El 74% de las iniciativas clúster posee un plan de acción documentado, de donde el 44% reporta un avance superior al 60%, pero existe desconexión parcial entre la ejecución y el logro de los objetivos estratégicos.

El portafolio de acciones de los clústeres revela una agenda cada vez más sofisticada: nueve de cada diez invierten en programas de formación a la medida, convirtiendo la brecha de capital humano en una ventaja competitiva; ocho de cada diez gestionan proyectos cofinanciados con recursos públicos y privados, demostrando capacidad para atraer inversión fresca y escalar soluciones colectivas; y más del 80% acelera la entrada de sus empresas a nuevos mercados, conectando la oferta local con cadenas de valor regionales e internacionales. Las Cámaras de Comercio lideran la gestión de proyectos y el acceso a mercados (36% y 32%), la academia destaca en formación e innovación, y el sector público apoya la productividad y también, el acceso a mercados.

En materia financiera, la operación del 81% de las iniciativas clúster depende de recursos privados, aportados en un 69% por las Cámaras de Comercio, mientras que solo el 19% proviene de aportes públicos. En cuanto a la financiación de proyectos y actividades, la relación es 67%





de fuentes privadas frente a 33% de públicas. La generación de ingresos propios, no obstante, es marginal (1%), lo que subraya un importante reto de sostenibilidad.

En relación con la gobernanza y la participación de actores, el 86% de las iniciativas cuenta con un modelo de formal, que cuenta con una asamblea o plenaria (81%), un comité estratégico (70%), mesas de trabajo (78%) y un director o gestor (96%), lo que refuerza la legitimidad y la toma de decisiones. Las microempresas dominan la base empresarial de las iniciativas clúster (84%), pero su peso en los órganos de decisión baja al 74%, dando mayor protagonismo a firmas medianas y grandes.

El 66% de las iniciativas reporta un crecimiento de ventas en sus empresas; el 25% logró apertura de mercados internacionales y el 71% contribuyó a diversificar la oferta productiva regional. Sin embargo, sólo 48% muestra avances tangibles en innovación de productos/procesos y el 52% no registra impactos claros sobre el empleo. Estos vacíos evidencian que el siguiente salto competitivo exige métricas de innovación y generación de puestos de trabajo tan rigurosas como las que hoy se aplican a ventas y apertura de mercados.

La tasa de supervivencia a cinco años de las empresas vinculadas con iniciativas clúster es del 71,5%, duplicando el promedio nacional y la movilidad empresarial supera en 1,7 puntos a la media del país.

Para consolidar los clústeres como motores de competitividad, el informe recomienda cerrar la brecha de financiamiento mediante modelos de coinversión público privada, fondos concursables internos y portafolios de servicios que generen ingresos propios; fortalecer la medición de resultados incorporando indicadores de impacto en ventas, innovación y empleo que conecten la ejecución cotidiana con los objetivos estratégicos; actualizar los planes de acción rezagados para alinear táctica y estrategia, maximizando la creación de valor; profundizar la sofisticación productiva y la internacionalización completando eslabones faltantes, adoptando prácticas de economía circular y acelerando la transformación digital; y, finalmente, escalar la colaboración interclúster para compartir buenas prácticas, impulsar proyectos conjuntos de I+D y articular propuestas de valor regionales más atractivas para inversionistas y clientes globales.

La quinta versión del sistema demuestra que cuando una iniciativa clúster combina una gobernanza sólida, una estrategia clara y unas alianzas pertinentes, el resultado son empresas más resistentes y territorios más competitivos. El reto ahora es traducir esa base organizativa en innovaciones y acciones de alto impacto, plenamente alineadas con la hoja de ruta del clúster, que amplíen el valor para un mayor número de empresas, movilicen recursos complementarios y fortalezcan las conexiones interclúster. Así, estas redes de colaboración seguirán evolucionando como motores de un desarrollo sostenible e inclusivo para Colombia.



1

Introducción. Midiendo el pulso de las iniciativas clúster

Colombia cuenta hoy con más de 150 iniciativas clúster, entendidas como plataformas de colaboración estratégica y voluntaria que se desarrollan en un espacio geográfico definido. Estas articulan a una masa crítica de empresas de diversos eslabones de una cadena de valor específica, junto con la academia, entidades gubernamentales y organizaciones de apoyo, con el objetivo de identificar y desarrollar oportunidades de negocio concretas y diferenciadas que impulsen la competitividad colectiva y el crecimiento regional.

Están concebidas para potenciar la cooperación, la innovación y la productividad, convirtiéndose en piezas clave de las estrategias de competitividad de las regiones. Sin embargo, su verdadero potencial solo aflora cuando se sabe con precisión en qué etapa de madurez se encuentran, qué las impulsa y qué las frena. Con ese propósito, desde 2016 se aplica cada dos años el Sistema de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación –SSME–, una herramienta que proporciona una radiografía objetiva de los avances y brechas de cada clúster y una visión integral de su evolución a escala nacional.

El SSME utiliza una metodología alineada con el modelo europeo de “Excelencia en la gestión clúster”, pero adaptada al contexto nacional con categorías, preguntas y ponderaciones actualizadas. De esta manera, cada iniciativa se evalúa a través de un cuestionario de hasta cien preguntas respaldadas por evidencia documental, que permite un análisis estructurado de su desempeño en diez dimensiones clave:

- Actores participantes: examina quiénes forman parte del clúster, su rol y nivel de participación.
- Enfoque: evalúa la composición productiva del clúster.
- Estrategia: revisa la apuesta estratégica o estrategia competitiva y el plan de acción establecidos por los actores de la iniciativa clúster.
- Gobernanza: analiza la estructura organizativa y los procesos de toma de decisiones del clúster.
- Colaboración y alianzas: mide la cooperación entre los actores de la iniciativa clúster y con otros actores externos.
- Actividades: detalla las acciones y proyectos implementados para alcanzar los objetivos de la iniciativa clúster.



2

Panorama actual: caracterización de la comunidad clúster de Colombia

Durante las últimas dos décadas, Colombia ha sido testigo de una evolución significativa en el desarrollo de iniciativas clúster, consolidando un ecosistema robusto, diverso y con mayores oportunidades de articulación. Este proceso ha estado marcado por un crecimiento sostenido en el número de iniciativas, una mejora progresiva en su nivel de madurez organizativa, una mayor representatividad sectorial y una expansión territorial que ha permitido llevar esta estrategia a departamentos y regiones con distintas vocaciones productivas.

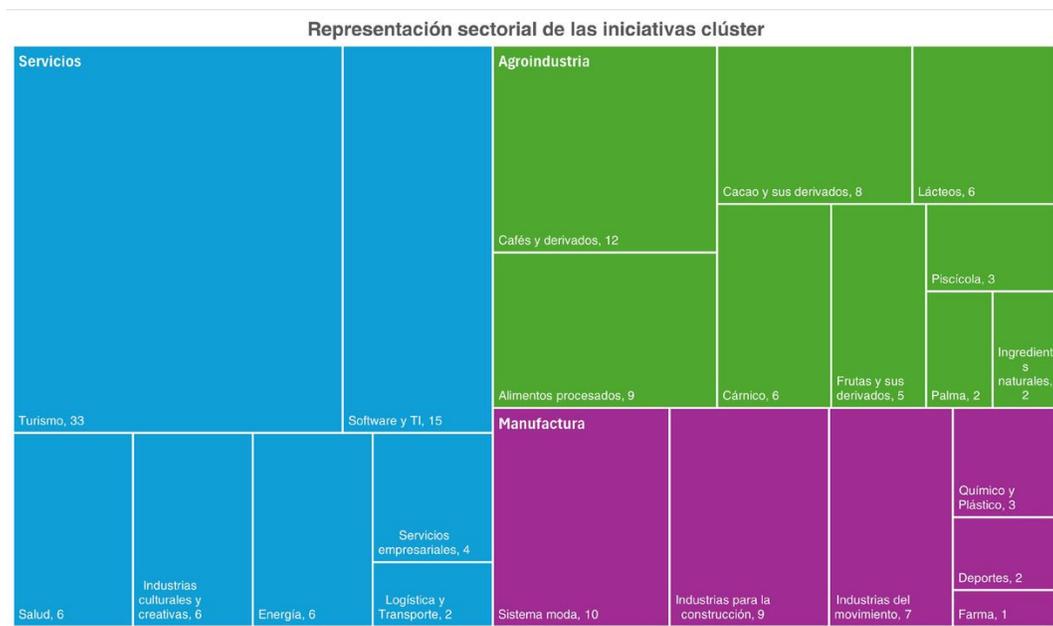
La estrategia clúster, como mecanismo de articulación entre empresas, academia, entidades públicas y otros actores clave, ha ganado relevancia no solo como una herramienta de transformación empresarial, sino como un instrumento para impulsar la competitividad de las regiones. Este enfoque ha sido reconocido e incorporado en la política pública nacional y regional, posicionando a Colombia como

uno de los referentes latinoamericanos en la implementación de modelos de desarrollo productivo basados en clúster (BID, EULAC Foundation).

Hoy, el país cuenta con una de las comunidades clúster más consolidadas de América Latina, tanto por el importante número de iniciativas activas, como por el sostenido apoyo de entidades regionales y nacionales a lo largo de la trayectoria de la estrategia clúster en Colombia.

Representación sectorial y regional

Actualmente, Colombia cuenta con **157 iniciativas clúster activas relacionadas con sectores estratégicos de la economía** asociados a la manufactura, la agroindustria y los servicios, los cuales reflejan no solo la diversidad productiva del país, sino también el potencial para escalar en sofisticación de productos y abrir nuevas rutas de acceso a mercados nacionales e internacionales.



- En manufactura, se destacan sectores como moda, industria de la construcción y metalmecánica y autopartes. Las iniciativas clúster asociadas con este sector representan el 20% del total.
- En agroindustria, los clústeres que tienen mayor representatividad son cafés especiales, cacao, lácteos y alimentos procesados. Las iniciativas clúster de agro representan el 34% del total.
- En servicios, hay una presencia notable de iniciativas relacionadas con turismo (en todos sus enfoques: naturaleza, de negocios, MICE, cultural, etc.), software y TIC, salud, industrias culturales y creativas y energía. Las iniciativas clúster de servicios representan el 46% del total de clústeres.

La **representación sectorial de las iniciativas clúster en Colombia evidencia una alta participación del sector servicios**, liderado por turismo y software, sugiriendo un direccionamiento hacia economías basadas en servicios, innovación y conocimiento, en línea con las tendencias globales de transformación productiva. No obstante, se mantiene la presencia agroindustrial a partir de la importante participación de agrupaciones asociadas con sectores tradicionales como el café, el cacao y los

lácteos, que demuestran una lectura estratégica de los territorios frente a las posibilidades del valor agregado rural en función de sus vocaciones productivas.

Finalmente, el sector manufactura mantiene una presencia estratégica en sectores de alta relevancia para la industria nacional, como lo son la moda, la construcción y la metalmecánica, que aportan a la economía colombiana cifras significativas en empleo y en



valor agregado. Según las cifras de la Encuesta Anual Manufacturera, en 2023 los tres sectores aportaron más del 22,4% del personal ocupado de la industria y concentraron un poco más del 12.5% del valor agregado industrial.

Desde el punto de vista de la representación regional, actualmente las iniciativas clúster se encuentran ubicadas en 28 de los 32 departamentos de Colombia, esto es el 88% del territorio nacional. Mientras que departamentos como Bogotá D.C. (11%), Antioquia (9%), Caldas, Santander y Valle del Cauca (7%, 8% y 6% respectivamente) y Atlántico (5%), concentran el mayor número de iniciativas, también se ha logrado presencia de clústeres en zonas en donde la actividad industrial es menos desarrollada, como los Llanos Orientales, la Amazonía y la región Pacífica, promoviendo así, el desarrollo territorial desde las capacidades locales.

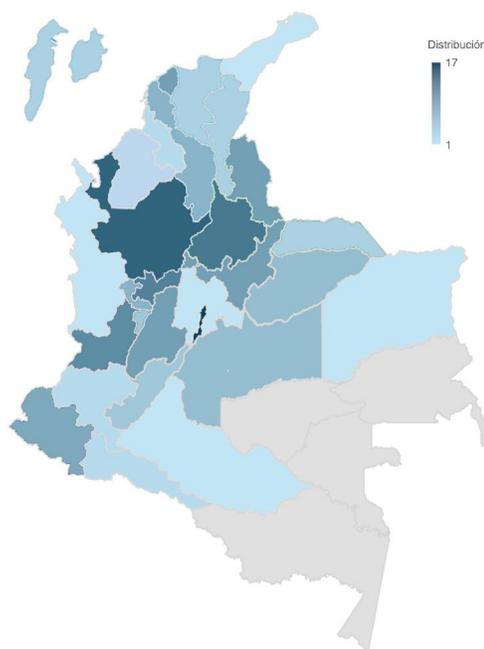
La distribución departamental de las iniciativas clúster en Colombia evidencia un ecosistema que ha crecido en cobertura y diversidad, pero que aún presenta importantes asimetrías territoriales. Las regiones con mayor desarrollo económico, infraestructura y concentración empresarial, como la Andina y la Caribe, concentran la mayoría de los clústeres, lo que refleja una relación entre las capacidades locales e institucionales y el impulso de estas estrategias colaborativas.

Por su parte, la región Pacífica presenta un comportamiento mixto, en donde, mientras que Valle del Cauca se consolida como un nodo estratégico con alta concentración de

iniciativas, otros departamentos como Cauca, Nariño y Chocó registran una participación significativamente menor. Esto refleja tanto el potencial como los desafíos de articulación en territorios con diferentes niveles de capacidad empresarial.

En contraste, regiones como la Orinoquía, Amazonía y el archipiélago de San Andrés presentan una baja representación, lo que subraya la necesidad de políticas diferenciadas para fomentar el desarrollo productivo, la innovación y la colaboración en estas zonas. Avanzar hacia un sistema clúster más equilibrado territorialmente permitirá no solo cerrar brechas de desarrollo, sino también aprovechar el potencial productivo de todo el país, promoviendo una competitividad más inclusiva y sostenible a nivel nacional.

Representación departamental





Estado de madurez de las iniciativas clúster

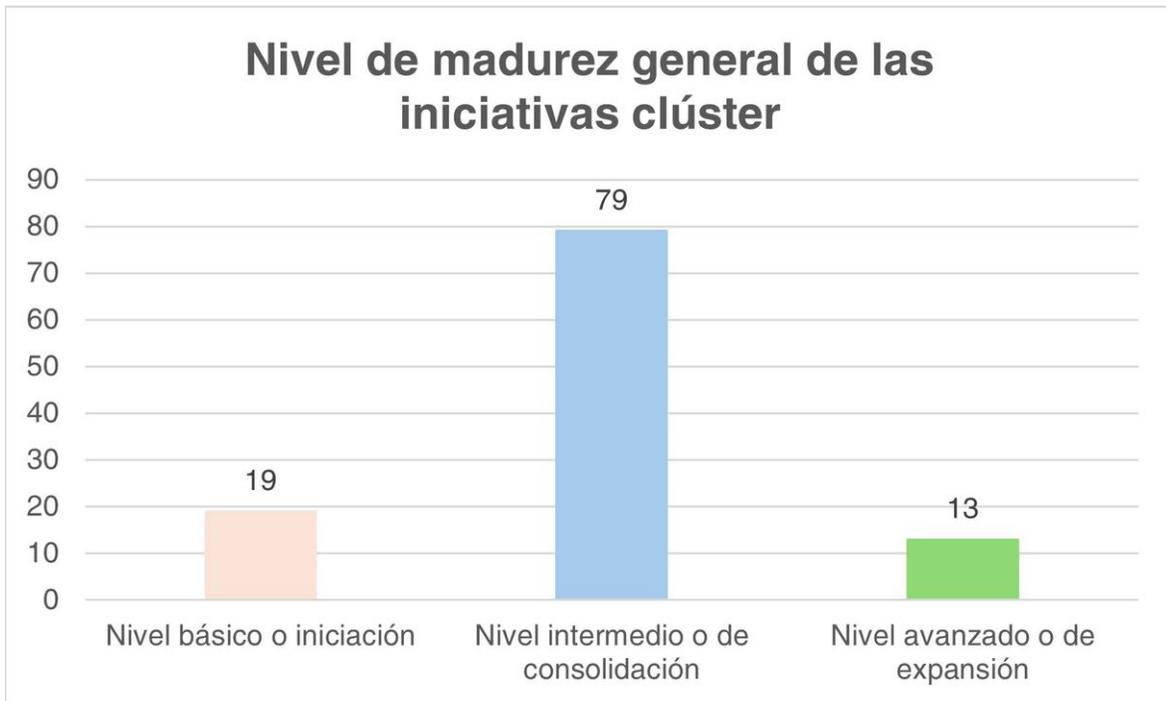
De las 157 iniciativas clúster activas, 111, participaron en la 5ª versión del Sistema de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación. La aplicación de esta herramienta permitió clasificar cada iniciativa de acuerdo con su nivel de madurez, que se determinó por su desarrollo organizativo, estratégico y operativo en función de las diez dimensiones evaluadas y resultando en tres categorías progresivas:

- Nivel básico o de iniciación: clústeres en fase temprana, centrados en construir confianza, formalizar su gobernanza y definir una hoja de ruta común.
- Nivel intermedio o de consolidación: iniciativas con estructuras de gestión estables, planes de acción en ejecución

y resultados iniciales en cooperación, innovación y acceso a mercados.

- Nivel avanzado o de expansión: clústeres con gobernanza robusta, financiación diversificada y proyectos de alto impacto que escalan innovación, sofisticación de productos y penetración de mercados nacionales e internacionales.

Es importante resaltar que el nivel de madurez de una iniciativa clúster no debe entenderse como un juicio de valor sobre su calidad, éxito o potencial. Cada nivel de madurez responde a un momento del ciclo de evolución del clúster y refleja su trayectoria, capacidades instaladas y grado de articulación, lo cual es clave para orientar acciones de fortalecimiento adecuadas a su contexto y necesidades específicas.





Considerando lo anterior, **la distribución del nivel de consolidación de las iniciativas clúster evidencia un panorama en el que predominan aquellas que se encuentran en un nivel intermedio o de consolidación.**

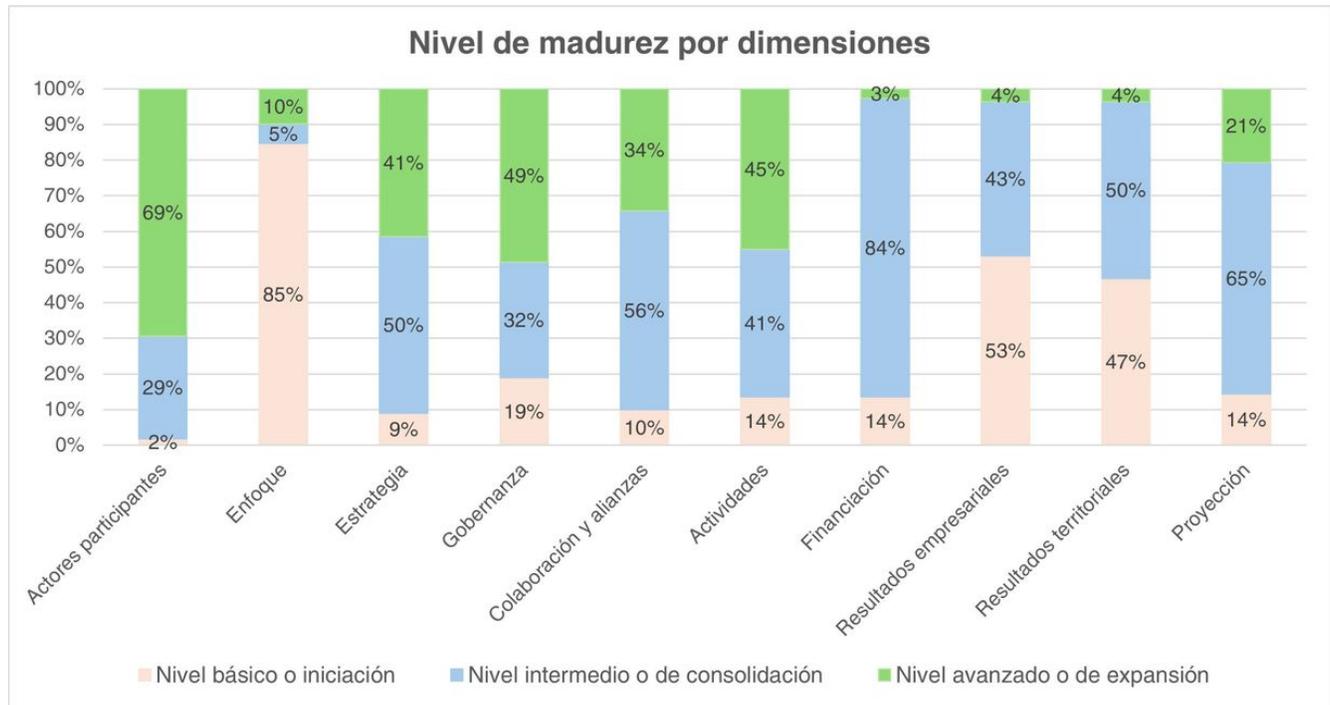
Esto indica que la mayoría de los clústeres han logrado superar la etapa inicial, contando con estructuras de gobernanza más definidas, procesos de colaboración más estables entre los actores, y estrategias que contemplan objetivos de largo plazo alineados con las oportunidades del mercado. Este nivel de avance refleja un ecosistema en crecimiento, con iniciativas que han alcanzado ciertos hitos clave en su proceso de fortalecimiento.

Se observa también que una proporción limitada de las iniciativas clúster ha alcanzado un nivel avanzado o de expansión, lo cual sugiere que aún existen desafíos importantes para consolidar modelos maduros, con una alta capacidad de innovación, impacto territorial, sostenibilidad financiera y posicionamiento estratégico. Por otro lado, un pequeño grupo de iniciativas clúster permanece en el nivel básico o de iniciación,

lo que implica que aún se encuentran en etapa de estructuración, generación de confianza entre actores, y definición de su estrategia. En conjunto, estos resultados muestran avances importantes, pero también la necesidad de continuar apoyando a estas iniciativas para que puedan escalar hacia niveles más altos de madurez y generar un impacto más amplio y sostenido en sus territorios.

Esto plantea una oportunidad clave para diseñar políticas y estrategias de fortalecimiento diferenciadas según el estadio de desarrollo de cada clúster, promoviendo su tránsito progresivo hacia niveles superiores de impacto y sostenibilidad que los consoliden como verdaderos motores del desarrollo económico regional. Para lograrlo, resulta esencial examinar su nivel de madurez en cada una de las dimensiones evaluadas (actores, enfoque productivo, estrategia, gobernanza, colaboración, actividades, financiación, resultados empresariales, resultados territoriales y proyección) de modo que las intervenciones se ajusten con precisión a las brechas y capacidades específicas de cada iniciativa.





Los resultados por dimensión muestran avances importantes en la participación de actores (69% en nivel avanzado), en gobernanza (49% en nivel avanzado) y en implementación de actividades (45% en nivel avanzado), lo que evidencia que una masa crítica empresarial está comprometida, existen estructuras de decisión claras y se ejecutan proyectos con regularidad. En las dimensiones de estrategia (50%), colaboración y alianzas (56%), financiación (84%) y proyección (65%), se observa que las iniciativas clúster se encuentran en su mayoría en el nivel intermedio o de consolidación, lo que confirma que han superado la fase inicial de articulación, pero todavía carecen de los mecanismos profundos que caracterizan a los clústeres más maduros.

Esta situación sugiere la necesidad de fortalecer la actualización y ejecución de sus apuestas estratégicas, diversificar las fuentes de recursos más allá de los aportes públicos, estructurar alianzas de mayor valor agregado, especialmente con actores internacionales e interclúster, y desarrollar métricas sólidas para evidenciar beneficios territoriales. Asimismo, avanzar en la dimensión de proyección implica acelerar la adopción de tecnologías, mejorar la sofisticación de la oferta y formalizar planes de escala que aseguren sostenibilidad financiera y competitiva a largo plazo. Al centrar los esfuerzos de política y acompañamiento en estas brechas, los clústeres podrán migrar del nivel de consolidación al de expansión, convirtiendo su estructura organizativa robusta en mayores retornos empresariales y territoriales.



Sin embargo, persisten retos clave en dimensiones como el enfoque productivo y los resultados empresariales y territoriales, en donde el 85%, el 53% y el 47% de las iniciativas clúster respectivamente se encuentran en un nivel básico o de iniciación. Esto indica que muchas iniciativas no han definido con la suficiente precisión la oportunidad de negocio que los diferencia, ni han integrado de manera equilibrada los eslabones de su cadena de valor; ello limita la sofisticación de su oferta y la captura de mayores márgenes.

En materia de resultados empresariales y territoriales, los resultados pueden indicar o que no se cuenta con métricas que permitan evaluar el efecto de las actividades realizadas o que las mejoras en productividad, innovación y acceso a mercados todavía no se reflejan de forma sistemática en crecimientos significativos de ventas, empleo, inversión en I+D, entre otros efectos deseables. Para avanzar en madurez, estas iniciativas necesitan refinar su propuesta de valor y especialización sectorial, incorporar herramientas de medición de desempeño más rigurosas y promover proyectos que conecten directamente la estrategia clúster con la

competitividad de las empresas participantes. Sólo así podrán traducir la sólida base de gobernanza y colaboración existente en beneficios económicos tangibles y sostenibles.

En suma, el diagnóstico de las diez dimensiones revela un ecosistema clúster que ha consolidado las bases de articulación (actores, gobernanza y ejecución de actividades) y avanza con paso firme en planificación y coordinación (estrategia, colaboración, proyección). No obstante, la menor presencia de iniciativas en nivel avanzado en financiación, enfoque productivo, resultados empresariales y territoriales evidencia que la siguiente etapa de madurez debe centrarse en transformar esa estructura organizativa robusta en estrategias sostenibles en el tiempo y beneficios concretos para las empresas y las regiones. El reto y la oportunidad consiste en alinear el músculo operativo ya construido con mecanismos de generación de valor que consoliden a los clústeres como verdaderos catalizadores del desarrollo competitivo de Colombia.

En las siguientes secciones se profundizará en cada una de dimensiones evaluadas y los resultados agregados.





3 Radiografía de las iniciativas clúster: actores y roles

Nota conceptual: Las iniciativas clúster se estructuran mediante la colaboración estratégica de diversos actores que, desde distintos roles, impulsan el desarrollo competitivo de un negocio específico o segmento estratégico en un territorio.

- Las empresas son la razón de ser de las iniciativas clúster y las protagonistas en el diseño, ejecución y seguimiento de la estrategia, además participan en las actividades y proyectos, aportan conocimiento y recursos, y asumen corresponsabilidad en los logros.
- La entidad gestora o líder facilita, coordina y dinamiza el clúster, actuando como punto focal, conectando intereses y promoviendo la articulación entre los actores.
- La academia y los centros de investigación apoyan con conocimiento técnico, investigación aplicada, formación de talento humano y soluciones de innovación.
- Los gremios y entidades de apoyo fortalecen la articulación, brindan servicios especializados y acompañan el desarrollo de capacidades.
- Las entidades de gobierno local promueven condiciones habilitantes a través de políticas públicas, instrumentos de financiación y articulación institucional.

¡La clave está en su articulación y compromiso colectivo!





Actores participantes y su nivel de involucramiento en las iniciativas clúster

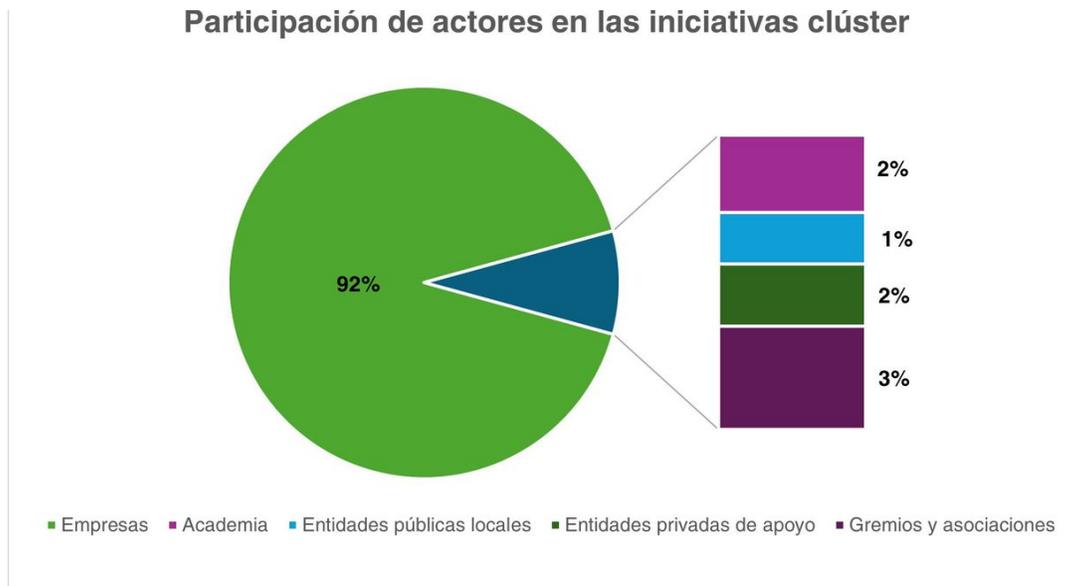
La composición de los participantes de las iniciativas clúster está dominada por el sector empresarial (92%), reflejando un ecosistema orientado a la competitividad y dinamización del mercado, donde las empresas son el motor principal. Por su parte, la participación de otros actores es significativamente menor, con academia, entidades de apoyo privadas, entidades públicas locales, gremios y asociaciones con una participación del 8%.

Tal como se esperaría, este mismo patrón se mantiene al desagregar los clústeres según su sector económico, en donde se muestra una alta predominancia de empresas en comparación al resto de actores.

En relación con la gestión y liderazgo de las iniciativas clúster, ésta recae principalmente en las cámaras de comercio, que actúan como entidad gestora en el 90% de los casos, desempeñando un rol clave en la coordinación y dinamización de los clústeres. Esta fuerte presencia refleja su papel fundamental en la conformación y consolidación de los clústeres, gracias a su capacidad de articulación, experiencia en gestión, respaldo institucional y conocimiento del entorno empresarial regional. Su liderazgo ha sido clave para impulsar estas iniciativas en distintas regiones del país.

En menor medida se encuentra que algunas iniciativas clúster tienen el liderazgo de asociaciones (5%), academia (2%) y empresas (2%), lo que sugiere una oportunidad para diversificar.

Participación de actores en las iniciativas clúster



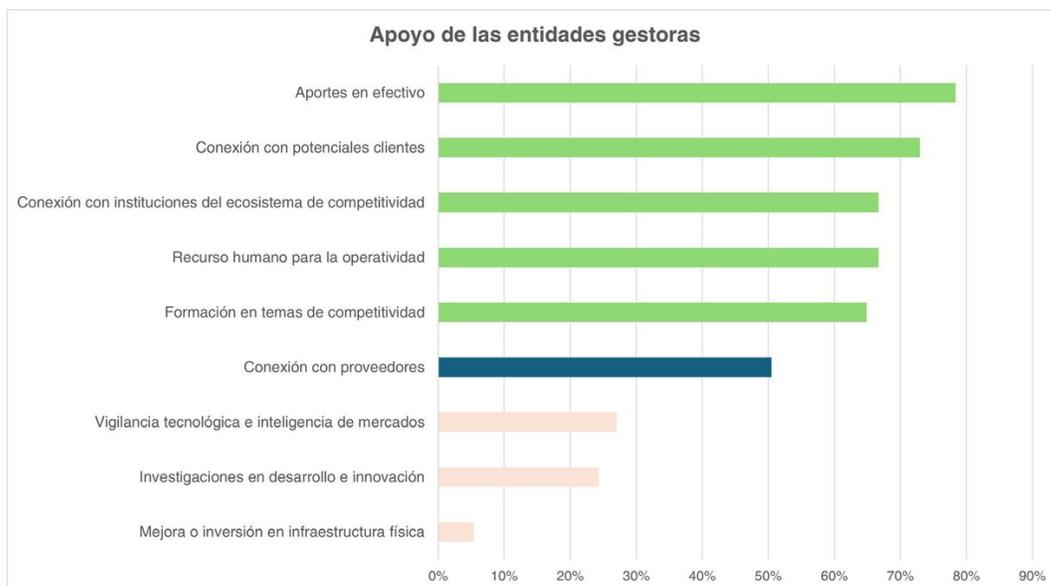


Este patrón de gestión y liderazgo es aún más evidente en los clústeres del sector de agricultura, donde el 93% son liderados por las Cámaras de Comercio. Aunque este tipo de liderazgo también predomina en los sectores de manufactura y servicios, comienzan a emerger otros actores. En el sector manufacturero, un 4% de las iniciativas son lideradas por entidades del sector público, mientras que en el sector de servicios se observa una mayor diversidad, en donde un 15% están liderados por otras entidades diferentes a las cámaras de comercio.

En cuanto al apoyo dado por las entidades gestoras a las iniciativas clúster, este se centra para la gran mayoría en aportes en efectivo

(aproximadamente el 78%) lo que refleja un respaldo financiero clave para su operación y desarrollo. Este recurso se utiliza para la realización de actividades del clúster o para aportes de contrapartida en convocatorias o proyectos con entidades aliadas.

Entre el 67% y el 73% de las iniciativas recibe apoyo en procesos de conexión, ya sea con potenciales clientes para el acceso a nuevos mercados o con entidades del ecosistema de competitividad (gobierno nacional, cooperación internacional, etc). Así mismo, el 67% de las iniciativas clúster reciben de las entidades gestoras apoyo con recurso humano para la operatividad del clúster.



Un 65% de los clústeres manifiesta recibir apoyo en capacitación sobre competitividad, evidenciando la apuesta por el desarrollo empresarial la mejora de capacidades. Sin embargo, el respaldo a investigaciones I+D+i o en vigilancia tecnológica o inteligencia de mercados es menos frecuente, con menos del 30%, lo que señala una oportunidad para potenciar la innovación y la generación de conocimiento dentro del ecosistema clúster, aspectos fundamentales para su sostenibilidad y diferenciación en el largo plazo.

Al analizar el apoyo de la entidad gestora a las iniciativas clústeres en relación con el sector económico asociados, se observa que áreas como investigación del comportamiento del consumidor e I+D+i continúan siendo poco fortalecidas, independientemente de si el clúster pertenece al sector agrícola, manufacturero o de servicios. Sin embargo, la conexión con instituciones del ecosistema de competitividad y los procesos de formación e instalación de

capacidades adquieren mayor relevancia en el sector de servicios. En este, el 72% de las iniciativas reportan recibir apoyo en conexión y el 77% en formación, cifras superiores a las observadas en agricultura y manufactura, lo que sugiere un mayor dinamismo en estas áreas dentro del sector de servicios.

En todo caso en las iniciativas clúster de manufactura destaca el apoyo de las entidades gestoras particularmente en la conexión con potenciales clientes (81%) y la disposición de recurso humano para la operatividad del clúster (88%), con mayores proporciones respecto a las iniciativas asociadas a los otros dos sectores (por debajo del 65%).

Tejido empresarial de las iniciativas clúster

En las iniciativas clúster, la mayoría de las empresas participantes, son microempresas (84%), seguidas por pequeñas (10%), medianas



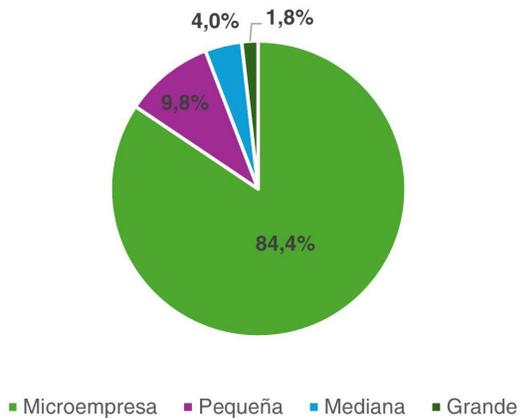


(4%) y grandes (2%). Esta composición refleja que los clústeres están ampliamente integrados por unidades productivas de menor tamaño, lo que sugiere que los clústeres funcionan como un espacio clave para fortalecer su competitividad y acceso a mercados. Esto además es coherente con la estructura del tejido empresarial del país, en donde en 2024, del total de empresas del país, el 91,7% son microempresas, el 6,2% son pequeñas empresas, el 1,6% son medianas y el 0,5% son grandes.

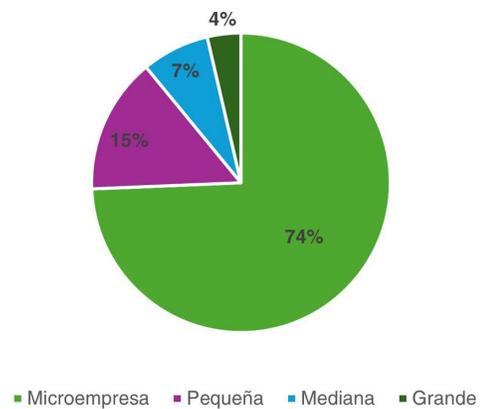
Respecto a las empresas activas, aquellas que participan directamente en la toma de decisiones

y actividades estratégicas, estas presentan un aumento en la proporción de pequeñas (14.7%), medianas (7.3%) y grandes (3.6%), mientras que la presencia de microempresas se reduce al 74.3%. Esto indica que, aunque las microempresas son las más numerosas dentro de los clústeres, su involucramiento en instancias estratégicas es menor, probablemente por restricciones de tiempo, personal especializado y capacidad financiera que limitan su asistencia a comités y proyectos complejos. En contraste, las empresas de mayor tamaño tienen una participación más activa en los espacios de decisión y gestión del clúster.

Tejido empresarial general



Tejido empresarial en espacios de decisión



Al desagregar esta participación de empresas por sector económico, se mantiene la predominancia de microempresas en los tres sectores analizados. En agricultura, el 85% de las empresas activas son micro, mientras que, en servicios y manufactura, representan el 81% y 70% respectivamente.

Sin embargo, es en el sector manufacturero en donde se observa una mayor participación de pequeñas, medianas y grandes empresas, lo que podría estar relacionado con una estructura empresarial más diversificada.



4 | El ADN productivo: enfoque de las iniciativas clúster

Nota conceptual: El enfoque productivo de una iniciativa clúster se ancla en un negocio o segmento estratégico común que las empresas acuerdan potenciar; no corresponde a la suma de todas las actividades económicas de las empresas que integran el clúster ni equivale al “sector” en sentido amplio. A partir de esa oportunidad de mercado se identifican y articulan los eslabones de la cadena de valor específica (procesos, actores y flujos que convierten los insumos en un producto o servicio diferenciado para el cliente final) y se priorizan acciones de cooperación, innovación y sofisticación enfocadas en ese núcleo de negocio compartido

Identificar claramente los eslabones presentes en el clúster permite entender su alcance, nivel de integración y brechas por cerrar. Esta claridad es clave para alinear la estrategia clúster con las vocaciones productivas del territorio, potenciar encadenamientos y aumentar la competitividad de las empresas.

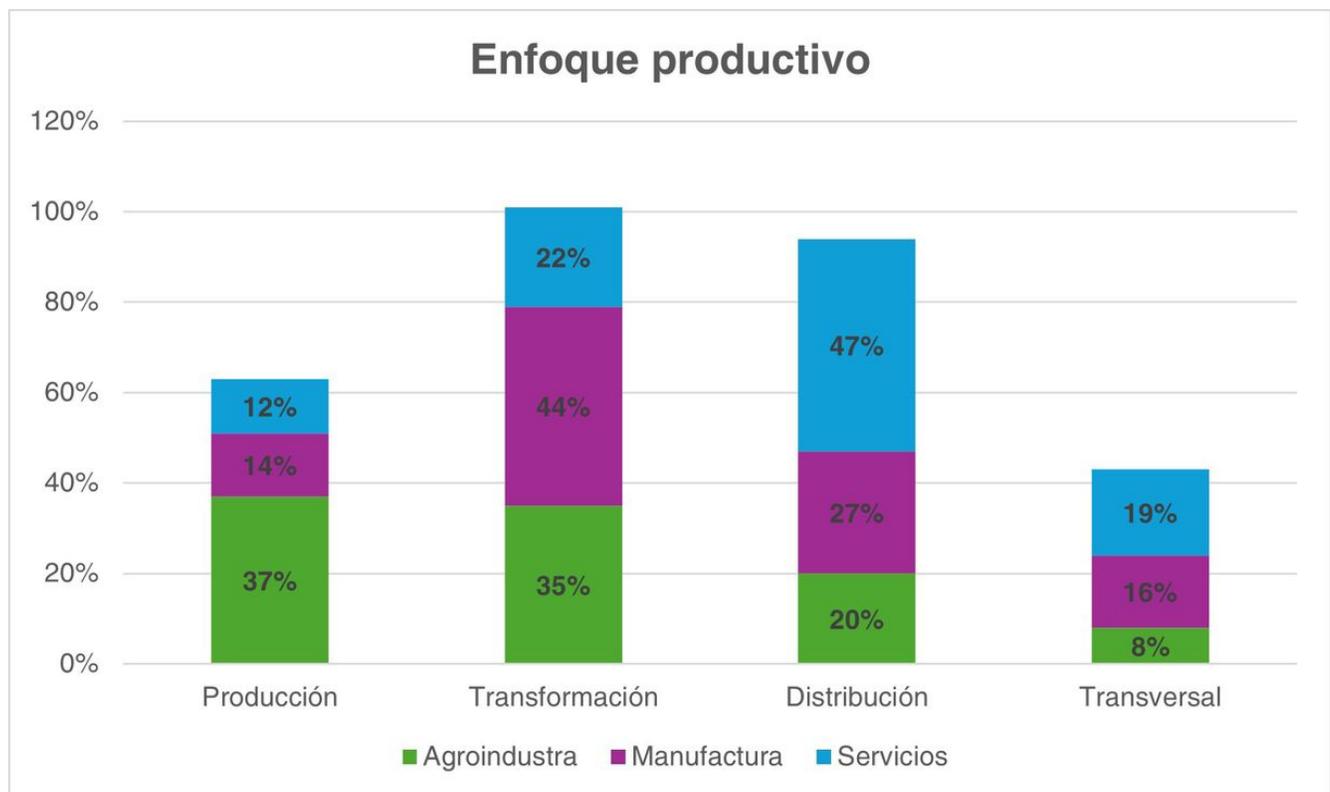
¡Tener claridad sobre el “ADN productivo” de cada clúster es clave para orientar decisiones estratégicas y construir ventajas competitivas sostenibles desde los territorios!



Representación de los eslabones en las iniciativas clúster

En promedio se encontró que en las iniciativas clúster de agroindustria se concentran principalmente en los eslabones de producción (37%) y transformación (35%), lo que evidencia una fuerte orientación hacia las etapas iniciales y medias de la cadena de valor. Esta estructura muestra un ecosistema con base productiva sólida, pero con oportunidades claras para fortalecer los eslabones de distribución y apoyo, actualmente con una participación reducida (20% y 8% respectivamente), lo que limita el alcance comercial y la capacidad de integración con servicios especializados.

En el caso de manufactura, la mayor concentración se encuentra en el eslabón de transformación (44%), reflejando una cadena más centrada en la generación de valor agregado a través del procesamiento de bienes. Aunque presenta una mayor participación en apoyo (16%) y distribución (27%) que agroindustria, aún existen espacios para robustecer la articulación con servicios auxiliares e innovación, lo cual es esencial para escalar competitividad.





Por su parte, los clústeres de servicios muestran una estructura significativamente distinta: su mayor participación empresarial está en distribución (47%) y apoyo (19%), lo que sugiere un enfoque más orientado al mercado y la provisión de servicios complementarios. La baja participación en transformación y producción (22% y 12%, respectivamente) es coherente con la naturaleza del sector, pero también invita a explorar nuevas formas de integración vertical, por ejemplo, con proveedores tecnológicos o empresas de base productiva digital.

El análisis del tejido empresarial por eslabón dentro de las iniciativas clúster revela configuraciones particulares según el sector, reflejo de sus dinámicas productivas específicas. No obstante, más allá de estas diferencias, se identifican oportunidades estratégicas compartidas: fortalecer los eslabones menos representados en cada clúster es clave para cerrar brechas estructurales, mejorar la articulación dentro de la cadena de valor y construir ecosistemas más equilibrados,

resilientes y sofisticados. Avanzar hacia esta diversificación y complementariedad permitirá no solo potenciar la competitividad de los clústeres, sino también ampliar su capacidad de generar impactos colectivos sostenibles en los territorios.

Contar con una representación activa en todos los eslabones, producción, transformación, distribución y servicios de apoyo, es esencial para una gestión estratégica del clúster. Esta diversidad enriquece el análisis sectorial, facilita la identificación de cuellos de botella, promueve la innovación colaborativa y fortalece los encadenamientos productivos. En conjunto, estos factores habilitan la formulación de estrategias integrales, impulsan el valor agregado local y contribuyen a un desarrollo más equilibrado entre actores de distinto tamaño.





5

Estrategia en acción: la ruta del éxito

Nota conceptual: La apuesta estratégica o estrategia competitiva define el foco prioritario de la iniciativa clúster para generar valor, diferenciarse en el mercado y aprovechar sus fortalezas frente a oportunidades específicas, en relación con el negocio específico o segmento estratégico de negocio acordado.

El plan de acción u hoja de ruta, por su parte, traduce esa apuesta en una hoja de ruta concreta que permite materializar la visión de la iniciativa. Este plan se estructura en ejes estratégicos o líneas de acción, que agrupan los principales frentes de trabajo del clúster según su visión y necesidades.

Contar con una estrategia clara y un plan de acción estructurado no solo alinea a los miembros del clúster hacia un propósito común, sino que también fortalece su capacidad de generar impacto, adaptarse al cambio y construir ventajas competitivas sostenibles desde los territorios.

¡En un clúster, la apuesta estratégica es la dirección compartida, el plan de acción es el vehículo que moviliza recursos, actores y esfuerzos coordinados y los ejes estratégicos son los caminos que guían el progreso hacia el éxito colectivo!





No obstante, lo anterior, llama también la atención el grado de avance en el logro de la apuesta estratégica. **Entre las iniciativas clúster que reportan contar con una apuesta estratégica, el 37% manifiesta haber ejecutado en más del 60% su estrategia, lo que revela una sólida capacidad operativa para convertir planes en resultados.** Este nivel de avance indica gobernanzas consolidadas, actores alineados y recursos bien gestionados, condiciones que aceleran el logro de metas como la sofisticación de la oferta, la apertura de nuevos mercados y la generación de valor añadido en los territorios.

En contraste, un 24% muestra avances inferiores al 20%, lo cual podría estar vinculado a su etapa incipiente de madurez, restricciones presupuestales, alta rotación en los equipos gestores o barreras de coordinación entre actores. Estos cuellos de botella ralentizan la ejecución del plan, diluyen el sentido de urgencia y ponen en riesgo la consecución de los objetivos estratégicos, por lo que demandan acciones de acompañamiento focalizado, acceso a financiación y fortalecimiento de la gobernanza para revertir la tendencia y acelerar su trayectoria de crecimiento.

Plan de acción

Entre los clústeres que cuentan con una estrategia definida, el 74% dispone de un plan de acción documentado, lo que evidencia una cultura de planificación formal, disciplina de gestión y compromiso con la ejecución de metas concretas. Este nivel de estructuración facilita la asignación de recursos, el seguimiento de indicadores y la rendición de cuentas entre los actores, incrementando las probabilidades de que la estrategia se materialice en resultados medibles para las empresas y el territorio.

El 22% opera con un plan de acción desactualizado (vigente antes de 2019), lo que reduce su agilidad para responder a cambios tecnológicos, regulatorios y de demanda; en la práctica, estos clústeres corren el riesgo de ejecutar proyectos que ya no están alineados con las prioridades del mercado. Aún más preocupante, el 3 % carece por completo de un plan de acción, una brecha que dificulta la atracción de recursos y deja sin rumbo claro los esfuerzos de colaboración.





Para el caso de las iniciativas clúster que tienen plan de acción, se destaca que los ejes estratégicos más frecuentes son en dichos planes son el acceso a mercados y la internacionalización, la innovación o sofisticación de productos y procesos y el desarrollo de talento humano y capacidades empresariales. Más del 45% de los clústeres declara trabajar de manera sostenida en estos frentes, lo que confirma que escalar ventas, diferenciar la oferta y elevar la productividad del capital humano siguen siendo las palancas prioritarias de competitividad.

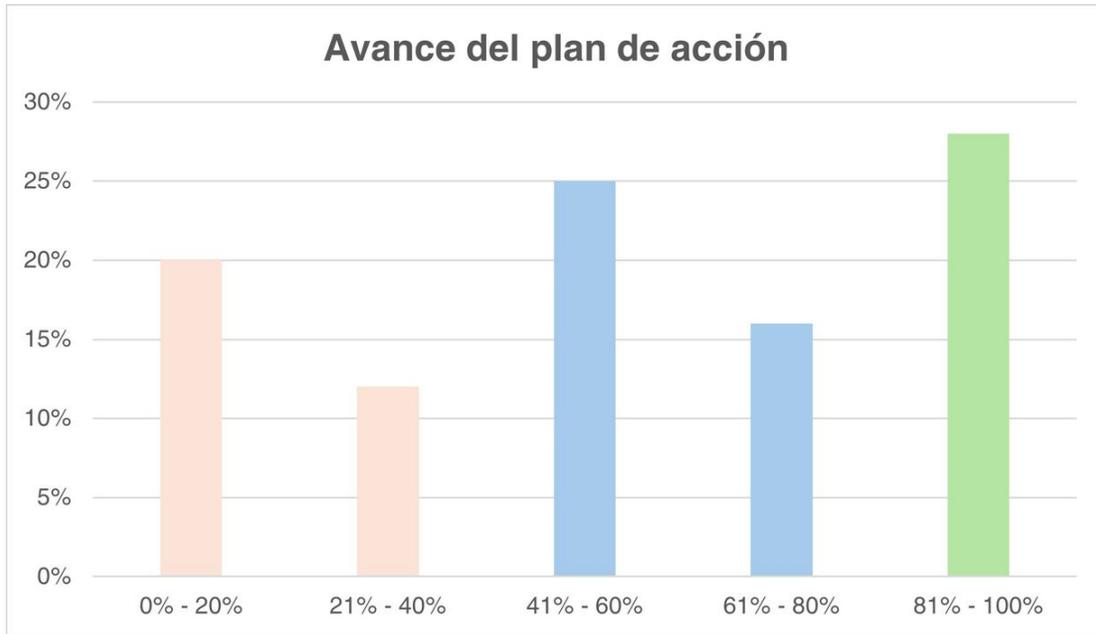
De forma creciente, los planes de acción incorporan apuestas transversales como transformación digital, sostenibilidad ambiental (incluyendo eficiencia energética y economía circular), fortalecimiento de la gobernanza y mejora de la calidad. Aunque su presencia todavía es menor frente a los ejes tradicionales, estas líneas muestran una tendencia al alza y evidencian que los clústeres empiezan a prepararse para requisitos de mercado más exigentes relacionados con cadenas de suministro bajas en carbono y certificaciones internacionales, entre otros. Integrar plenamente estas dimensiones emergentes será clave para que las iniciativas pasen de la consolidación a la expansión,

capturen nuevas fuentes de valor y aseguren su relevancia a largo plazo.

En términos de ejecución, el 44% de las iniciativas clúster ha puesto en marcha más del 60% de las acciones previstas en sus planes de acción, lo que implica que cuentan con capacidades operativas y sistemas de seguimiento que les permiten avanzar con ritmo y disciplina. En el otro extremo, un 20% registra un progreso inferior al 20%, revelando brechas de gestión que ralentizan la materialización de sus proyectos.

La comparación entre la ejecución táctica y la estrategia competitiva deja ver, además, un desajuste que conviene atender: aunque un 28% de las iniciativas declara haber completado más del 80% de su plan de acción, solo el 15% alcanza ese mismo umbral en su estrategia de largo plazo. Esto sugiere que no todas las actividades ejecutadas están alineadas con los resultados estratégicos esperados o que los indicadores de éxito no están midiendo el impacto real de las acciones. Reforzar la priorización con portafolios de proyectos claramente vinculados a los objetivos de competitividad, incorporar métricas de resultado y no solo de entrega, y asegurar la coherencia entre financiación, cronogramas y metas de mercado será esencial para cerrar la brecha entre hacer y transformar.





En relación con las barreras para la implementación de los planes de acción, el 76% de las iniciativas clúster identificó dificultades asociadas a la falta de financiación o recursos (42%), problemas de coordinación y articulación entre actores (25%), y limitaciones en capacidades de gestión del talento humano (14%). A pesar de ello, el 24% logró gestionar completamente estas barreras, y un 41% lo hizo parcialmente. Preocupa, sin embargo, que el 8% no haya gestionado dichas barreras, y que la mayoría de estos casos correspondan a clústeres agroindustriales afectados por factores externos como el cambio climático o contextos sociales adversos, lo que evidencia vulnerabilidades estructurales que requieren una atención diferenciada.

Disponer de planes de acción vigentes otorga a los clústeres un rumbo claro, pero la clave no

es planear más, sino ejecutar mejor. Cuando las actividades no se conectan con los objetivos estratégicos, la planificación se vuelve un ejercicio de forma sin fondo. Por ello, resulta imprescindible reforzar la trazabilidad entre cada proyecto y el valor que aporta: solo así la hoja de ruta se traduce en impactos tangibles y los clústeres se consolidan como auténticos motores de desarrollo territorial.

Una apuesta estratégica actualizada y construida de manera participativa funciona como brújula colectiva; sin embargo, su poder transformador se revela únicamente cuando la visión se convierte en acciones sostenidas, con recursos, responsables y métricas que hagan visible el progreso. La capacidad de movilizar actores, cumplir hitos y medir resultados convierte la estrategia en una ventaja competitiva real, capaz de elevar la productividad del tejido empresarial y generar bienestar en el territorio.





6

Gobernanza: el motor de las iniciativas clúster

Nota conceptual: La **gobernanza** del clúster es el sistema que organiza la toma de decisiones, la coordinación entre los diversos actores y la implementación de la estrategia. Una gobernanza efectiva es fundamental para que la iniciativa avance con coherencia, participación y sostenibilidad a largo plazo.

Estructuras clave como la asamblea general (plenaria o consejo ampliado), el comité ejecutivo o estratégico, las mesas de trabajo, la secretaría técnica y el gestor o director del clúster y su equipo, cumplen funciones complementarias que articulan visión, acción y operación. Su existencia y buen funcionamiento son determinantes para que la iniciativa clúster se consolide como una red organizada y con capacidad de generar impacto colectivo.

¡Sin gobernanza sólida, incluso las mejores estrategias corren el riesgo de quedarse en el papel!



Modelo de gobernanza

El 86% de los clústeres reporta contar con un modelo de gobernanza definido entre sus participantes activos, señal de que la mayoría ha entendido que la coordinación y las reglas claras son la base para avanzar de forma colectiva. De estos, el 63% ha revisado y actualizado su modelo en los últimos dos años, integrando a nuevos actores y afinando procesos para responder a los retos del mercado. No obstante, un 23% mantiene modelos que no han sido actualizados en más de tres años, lo que puede limitar su capacidad de respuesta ante cambios en la composición del clúster o en su entorno estratégico y puede desincentivar la participación de algunos actores.

Llama la atención, que el 14% de los clústeres indica no contar con un modelo de gobernanza definido. Entre las principales razones se encuentran la ausencia de una estrategia vigente, procesos de actualización aún en curso, o situaciones de desarticulación entre actores, que en algunos casos se combinan con un bajo nivel de comprensión sobre la importancia de contar con estructuras formales de gobernanza.

Tener un modelo de gobernanza claro, vigente y funcional no solo organiza la participación, sino que permite que las decisiones estratégicas se traduzcan en acción efectiva. En las iniciativas clúster, la gobernanza no es un formalismo, es el andamiaje que convierte la colaboración en resultados concretos y sostenibles.

Estructura organizativa de las iniciativas clúster

El modelo de gobernanza predominante en las iniciativas clúster combina instancias amplias de deliberación con órganos ejecutivos y equipos operativos, de modo que la visión estratégica se traduzca en acciones diarias. La piedra angular es la asamblea general o plenaria, presente en el 81% de las iniciativas; allí confluyen todos los miembros, se aprueban lineamientos estratégicos y se revisan hitos de gestión al menos una vez al año, garantizando legitimidad y transparencia. Este espacio garantiza un diálogo amplio y formal entre los actores involucrados.

A esa instancia la complementa un consejo asesor o comité ejecutivo o estratégico en el 70% de las iniciativas clúster, integrado por un grupo reducido de líderes empresariales y entidades de apoyo que se reúnen con mayor frecuencia para afinar prioridades, monitorear resultados y orientar las decisiones. Este nivel de gobernanza permite contar con lineamientos estratégicos continuos y con liderazgo empresarial más enfocado.



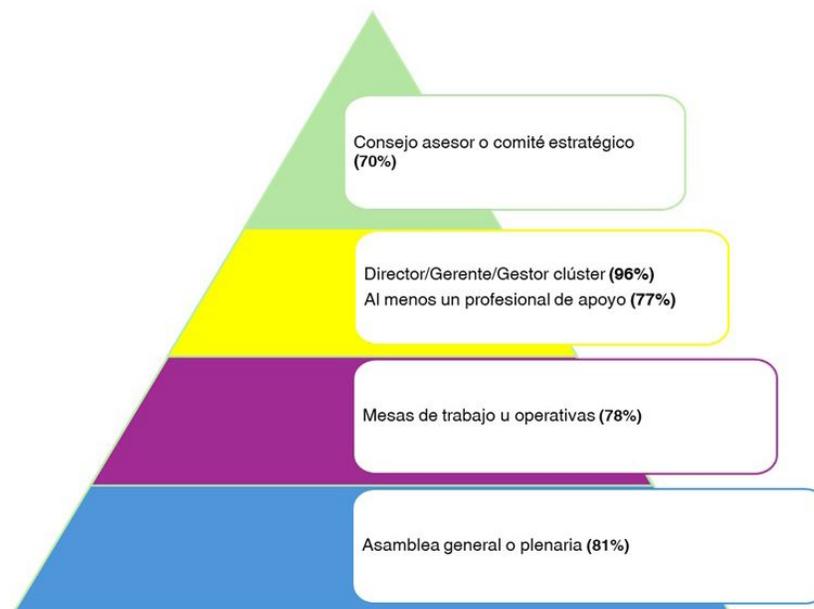


A nivel operativo, el 78% de los clústeres cuenta con mesas de trabajo temáticas u operativas, vinculadas a los ejes del plan estratégico, lo que facilita el desarrollo técnico de proyectos y el seguimiento de acciones. Además, el 96% cuenta con un director, gerente o gestor clúster, responsable de articular actores, dinamizar la red y liderar la ejecución. En el 77% de los casos,

esta figura cuenta con al menos un profesional de apoyo, lo que refuerza la capacidad administrativa y operativa del clúster.

Esta estructura multinivel permite combinar representatividad con agilidad: la asamblea provee legitimidad, el consejo otorga dirección estratégica y las mesas ejecutan.

Estructura general del modelo de gobernanza de las iniciativas clúster



Nota: Este perfil se elaboró seleccionando las características más frecuentes en la gobernanza de los clústeres, es decir, aquellas respuestas con los porcentajes más altos. De esta manera, el ejemplo refleja la combinación de estas respuestas, exponiendo un modelo organizativo funcional y extendido en la mayoría de los casos.





Aun cuando la mayoría de las iniciativas cuentan con órganos y procesos formales de decisión, varias debilidades recurrentes restan eficacia a la gobernanza. Entre ellas sobresalen la ausencia de reglas claras sobre quién participa y cómo, la baja dedicación de algunos empresarios clave, la existencia de agendas divergentes entre empresas competidoras y la rotación o dedicación parcial del equipo gestor. Estos factores erosionan la cohesión, generan vacíos de liderazgo y, en última instancia, atrasan la ejecución de proyectos estratégicos.

Disponer de una arquitectura de gobernanza es apenas el punto de partida: su verdadero valor

se activa cuando las reglas son transparentes, los roles están bien distribuidos y el liderazgo se ejerce de manera estable y compartida. Solo así la asamblea se convierte en un espacio de deliberación productiva, el comité estratégico en un motor de decisiones ágiles y las mesas de trabajo en engranajes que ejecutan con disciplina. Consolidar estas condiciones y blindarlas frente a cambios políticos o empresariales marcará la diferencia entre un clúster que evoluciona como una red dinámica de colaboración y otro que se reduce a una estructura formal sin impacto tangible.





7 | **Redes que impulsan: colaboración y alianzas**

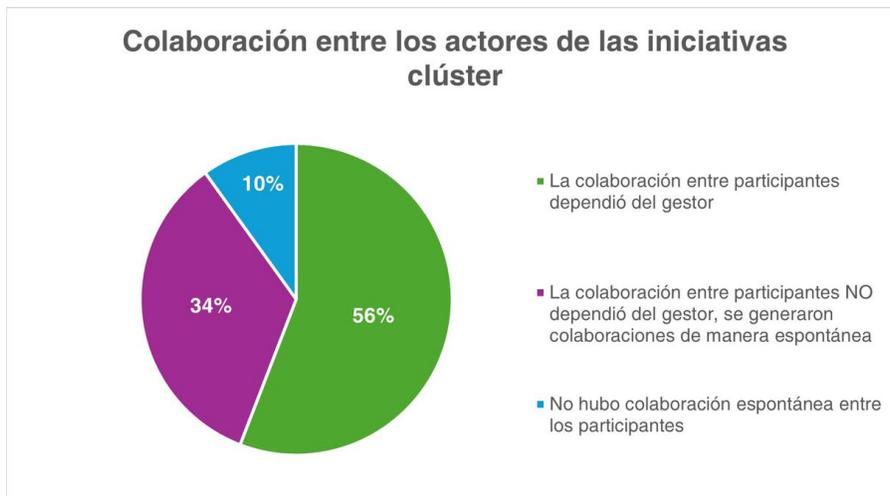
Nota conceptual: En el contexto de los clústeres, la **colaboración** es la capacidad de los actores de trabajar conjuntamente en torno a objetivos comunes, compartiendo recursos, conocimientos y esfuerzos para generar valor colectivo. Las **alianzas**, por su parte, son acuerdos estructurados entre el clúster y actores externos que fortalecen capacidades, amplían redes y potencian el alcance de sus acciones.

Ambas son esenciales para el éxito de una iniciativa clúster porque permiten aprovechar sinergias, reducir costos de coordinación, impulsar la innovación y conectar al clúster con ecosistemas más amplios.

¡Donde hay colaboración y alianzas estratégicas, hay un clúster con mayor proyección, resiliencia e impacto!



Colaboración o cooperación interna

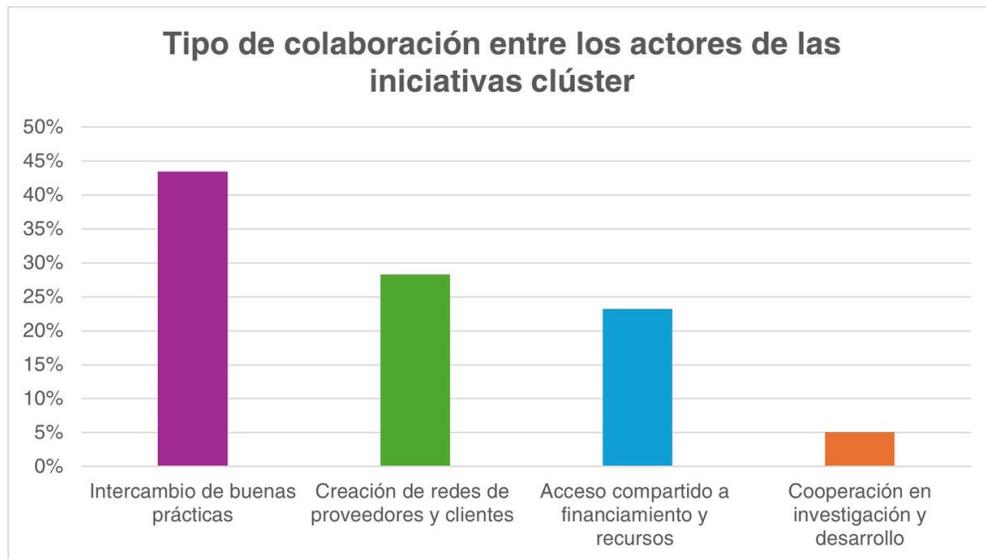


La dinámica colaborativa de los clústeres gravita en gran medida alrededor del gestor, ya que en el 56% de las iniciativas clúster su liderazgo resultó decisivo para orquestar encuentros, reducir la desconfianza inicial y activar proyectos conjuntos. Esta figura actúa como facilitador, promoviendo interacciones, dinamizando el clúster y fomentando la confianza entre actores. El 34 % de las iniciativas clúster reporta haber generado alianzas sin mediación directa del gestor; allí la cooperación surge de la propia comunidad empresarial, señal de un ecosistema que empieza a autogestionarse y a sostener relaciones por mérito propio.

Persiste sin embargo un 10% de clústeres cuyos miembros no establecen vínculos colaborativos. Detrás de esta inercia suelen aparecer barreras como agendas empresariales poco alineadas, escasez de espacios de interacción técnica y falta de incentivos concretos (financieros o de mercado) para cooperar. Fortalecer la autogestión exige, por tanto, transitar de la

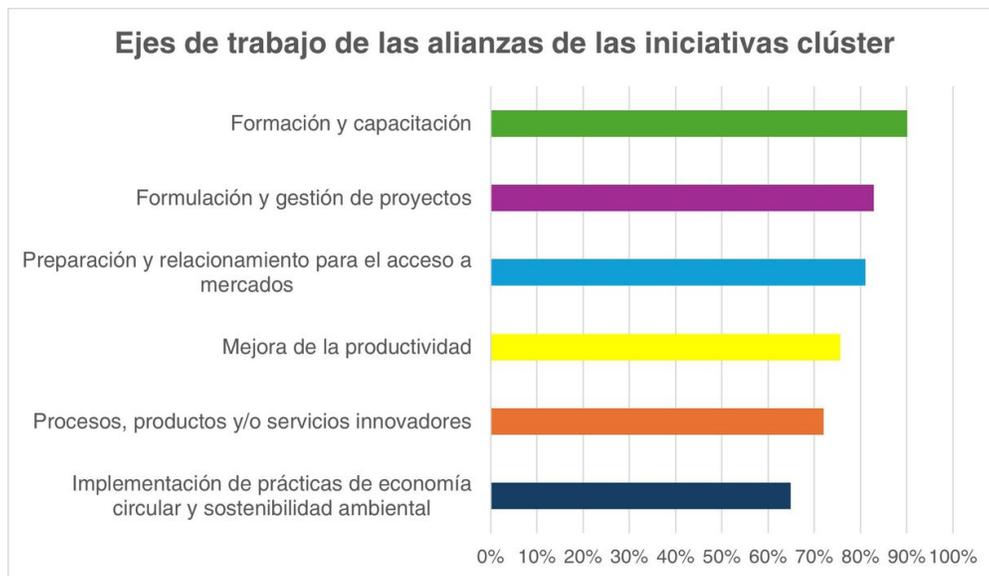
dependencia del gestor a la institucionalización de mecanismos permanentes (plataformas digitales de co-innovación, clubes de proyecto, fondos concursables) que mantengan viva la colaboración aun cuando cambien las personas o las prioridades coyunturales.

Entre quienes sí han colaborado, los principales beneficios identificados han sido el intercambio de buenas prácticas (43%), seguido por la generación de redes comerciales y oportunidades de negocio (28%), y la formulación conjunta de proyectos para acceder a financiamiento (23%). En menor medida, un 5% ha participado en iniciativas de investigación y desarrollo, lo que sugiere un interés incipiente en este tipo de colaboración más especializada. En general, las dinámicas colaborativas dentro de los clústeres se orientan principalmente a compartir conocimiento, optimizar procesos, fortalecer vínculos comerciales y buscar nuevas fuentes de recursos.



La colaboración efectiva es uno de los mayores activos de un clúster, pero no ocurre de manera automática. Requiere liderazgo, confianza, espacios de articulación y un propósito compartido. Donde la colaboración se consolida, el clúster deja de ser solo un conjunto de empresas y se convierte en una verdadera comunidad de valor, capaz de innovar, escalar e impactar su entorno.

Conexiones estratégicas con aliados externos





Las iniciativas clúster se han desplegado como plataformas de apalancamiento externo, en donde nueve de cada diez establecieron alianzas con universidades, centros tecnológicos, entidades de fomento o consultoras para programas de formación y capacitación, elevando el capital humano y estandarizando buenas prácticas. El 83% se asoció con fuentes de financiación pública o privada para formular y gestionar proyectos, lo que ha permitido movilizar recursos frescos y acelerar la puesta en marcha de soluciones colectivas. Por su parte, el 81% concertó acuerdos con agencias de promoción, cámaras binacionales y operadores logísticos para preparar a las empresas en acceso a mercados nacionales e internacionales, reforzando la competitividad comercial del conjunto.

En suma, las alianzas estratégicas no solo amplían la oferta de servicios al interior del clúster; también multiplican su radio de influencia, abriendo puertas a conocimiento especializado, financiamiento y canales de comercialización que serían inalcanzables para muchas empresas de forma individual.

Cuando se examinan los acuerdos con actores externos al núcleo del clúster, se constata que las entidades de apoyo, particularmente las Cámaras de Comercio, se posicionan como habilitadores claves puesto que lideran las alianzas para formulación y gestión de proyectos (36%) y acompañan de cerca los frentes de economía circular y eficiencia

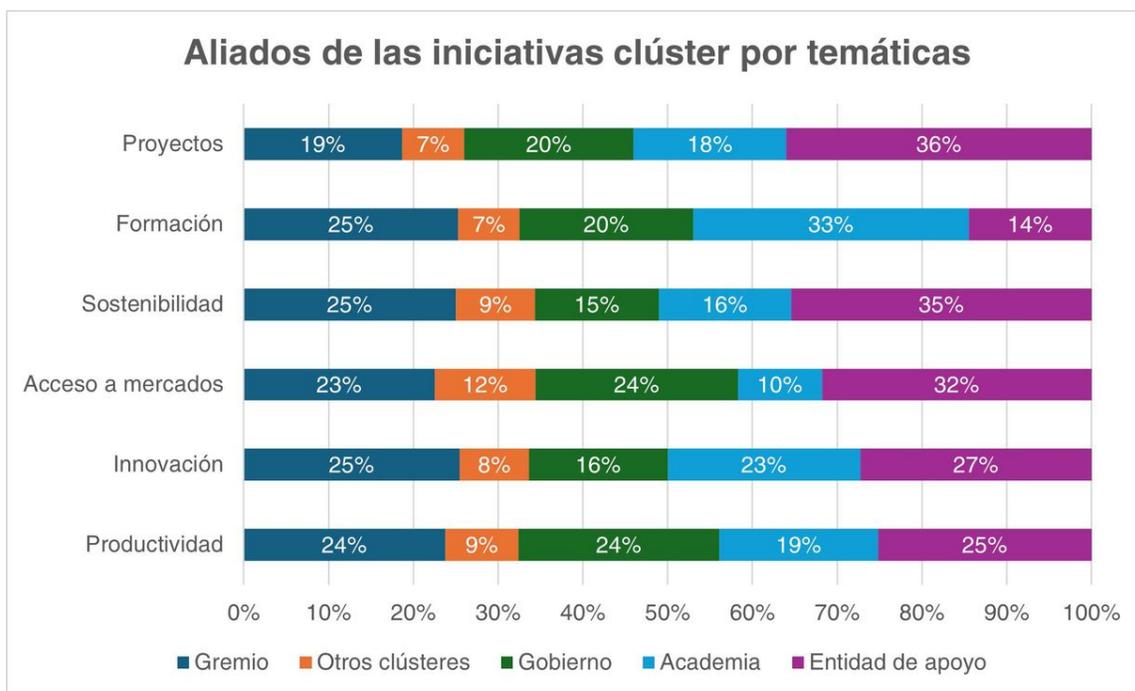
ambiental (35%), además de facilitar el acceso a mercados (32%), aportando capacidad técnica, gestión de recursos y visibilidad que facilita la ejecución de iniciativas de alto impacto.

La academia destaca sobre todo en formación (33%), coherente con su vocación de generación de conocimiento y desarrollo de talento. Su aporte también es relevante en innovación (23%) también en donde ofrece laboratorios, transferencia tecnológica y asesoría especializada que respalda la sofisticación empresarial.

El sector público refuerza principalmente la mejora de la productividad (24%) y el acceso a mercados (24%) mediante programas de mejora de la eficiencia productiva, la calidad y la internacionalización; no obstante, su menor presencia en innovación y sostenibilidad ambiental revela una ventana para diseñar políticas que impulsen estas agendas de manera más decidida.

Los gremios mantienen una intervención consistente (25%) en la apropiación de innovación, la sostenibilidad ambiental y la formación de talento humano, actuando como plataformas de representación sectorial y difusión de buenas prácticas.





Por último, **las alianzas entre diversos clústeres o colaboración interclúster, aunque menos significativa, es relevante en materia de acceso a mercados para las iniciativas clúster.**

No obstante, se revela como una oportunidad que debe ser aprovechada para compartir aprendizajes, generar economías de escala en I+D y articular propuestas de valor regionales que compitan en bloques más robustos dentro y fuera del país.

Lo anterior confirma que la lógica de alianza permite generar la verdadera ventaja comparativa de las iniciativas clúster, ya que, gracias a esa lógica, se puede profesionalizar el talento, movilizar capital y abrir puertas comerciales que ninguna empresa podría cruzar por sí sola. La preponderancia de las Cámaras de

Comercio como articuladoras, el peso creciente de la academia en formación e innovación y interés del sector público por la productividad y el acceso a mercados configuran un ecosistema de soporte cada vez más robusto.

El reto es doble: primero, profundizar en los frentes aún incipientes, como la innovación y la sostenibilidad ambiental, marcando una agenda público-privada más ambiciosa; y segundo, escalar la colaboración interclúster para transformar redes aisladas en plataformas regionales de I+D, compras conjuntas y promoción internacional. Si se capitalizan estas oportunidades, las alianzas dejarán de ser un medio y se convertirán en el multiplicador que lleve a las iniciativas a un salto de competitividad.





8 De la planeación a la ejecución: actividades clave

Nota conceptual: Las **actividades** de una iniciativa clúster son aquellas acciones priorizadas en la hoja de ruta que permiten avanzar de manera organizada y efectiva hacia la estrategia competitiva. Estas actividades responden a líneas estratégicas definidas colectivamente y se traducen en proyectos, eventos o acciones concretas de impacto.

Su ejecución ordenada, coherente y alineada con la estrategia refleja la capacidad operativa de la iniciativa clúster, su compromiso con los objetivos compartidos y su dinamismo frente a las oportunidades y desafíos del entorno, además, asegura que la hoja de ruta no quede en el papel, sino que se convierta en una herramienta viva de transformación productiva.

¡Activar la hoja de ruta es activar el cambio: cada actividad ejecutada acerca al clúster a su visión competitiva!

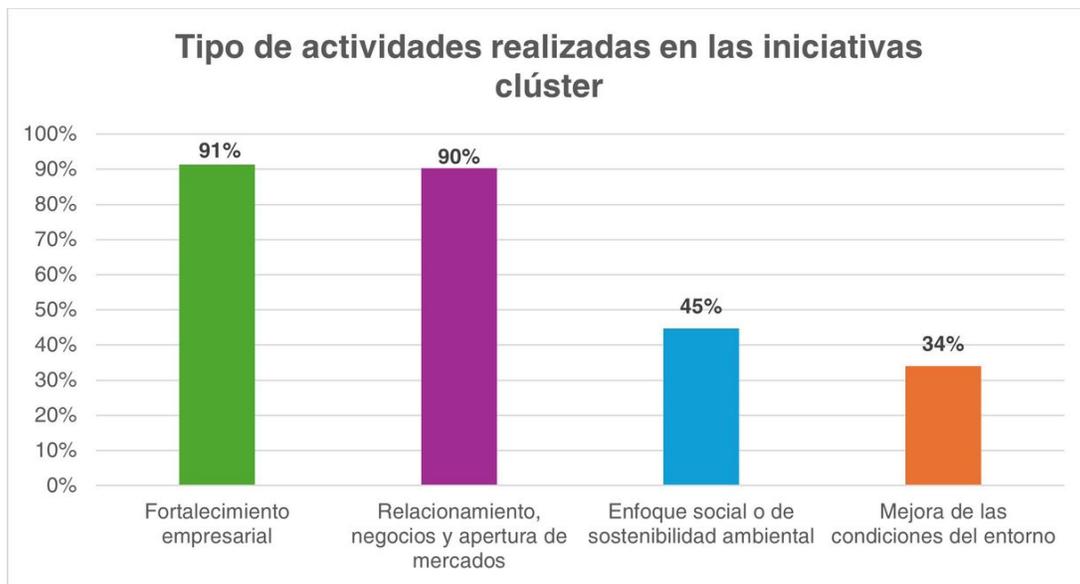


Actividades realizadas en las iniciativas clúster

Las actividades más comunes desarrolladas por las iniciativas clúster se orientan principalmente al fortalecimiento empresarial, abordando áreas clave como el desarrollo de habilidades, la gestión empresarial y financiera, la adaptación al cambio, el desarrollo de nuevos productos o servicios, entre otros (91%). De forma paralela, un 90% de las iniciativas prioriza el relacionamiento, la generación de oportunidades de negocio y la apertura de nuevos mercados, tanto locales como internacionales, reflejando un enfoque

decidido hacia la mejora de la competitividad y la expansión empresarial.

Adicionalmente, cerca del 45% de los clústeres integran actividades con enfoque social o ambiental, promoviendo prácticas de economía circular, equidad de género e inclusión. Aunque en menor proporción frente a los ejes productivos y comerciales, esta tendencia evidencia un compromiso creciente con la sostenibilidad y la responsabilidad social.



Finalmente, un 34% de las iniciativas también impulsa acciones orientadas a mejorar las condiciones del entorno, lo que demuestra que los clústeres no solo transforman a las empresas, sino que también buscan generar un impacto positivo en el ecosistema que los rodea. Estas acciones incluyen, por ejemplo, procesos de simplificación de trámites o el fortalecimiento de capacidades institucionales. Así, las iniciativas

clúster actúan como agentes de cambio que articulan esfuerzos para mejorar el entorno operativo y fortalecer las condiciones que favorecen la competitividad regional.

Las iniciativas clúster han pasado de ser simples articuladores empresariales para convertirse en plataformas multifuncionales que atacan simultáneamente dos frentes: competitividad





interna de las firmas y construcción de entornos favorables. Su agenda dominante sigue centrada en elevar capacidades empresariales y acelerar la expansión comercial, pero el peso creciente de proyectos sociales, ambientales e institucionales demuestra que la competitividad ya no se concibe sólo en términos de ventas, sino

de sostenibilidad y calidad del ecosistema. El desafío ahora es profundizar esa doble agenda (productiva - comercial y socio - ambiental) para que cada acción de fortalecimiento empresarial se refleje en oportunidades concretas de mercado y en mejoras tangibles para el territorio que las alberga.

Participación de actores en actividades

La intensidad con la que los integrantes se suman a las actividades clúster es dispar y revela tanto buenas prácticas como brechas de gestión. En el 21% de las iniciativas la adhesión es sobresaliente, ya que más del 81% de los actores se incorpora de forma recurrente, evidencia de una agenda percibida como valiosa y de una articulación sólida. Otro 25% moviliza entre el 61% y el 80% de sus miembros, cifra suficiente para sostener proyectos colectivos y crear masa crítica empresarial.

Sin embargo, la otra mitad de la muestra deja ver retos pendientes. Un 24% funciona con

participación intermedia (entre el 41% y 60% de las empresas), mientras que el 31% no consigue ni siquiera que dos de cada cinco empresas se involucren. Detrás de esa baja convocatoria puede haber varios factores como la desalineación de intereses en donde las actividades no responden a las prioridades de todos los actores; déficits de comunicación que impiden mostrar de forma convincente los beneficios esperados; y propuestas poco diferenciadas o con barreras prácticas de tiempo y recursos para las empresas.





La participación masiva no ocurre por inercia, sino cuando la agenda clúster ofrece valor directo, comunica resultados de forma transparente y ajusta sus formatos a la realidad operativa de cada actor. Reforzar estos elementos permitirá que más iniciativas avancen del esfuerzo aislado a la verdadera cocreación colectiva, aumentando el impacto y la sostenibilidad de sus proyectos.



9

El combustible del crecimiento: financiación de las iniciativas clúster

Nota conceptual: El **modelo de financiación** de una iniciativa clúster hace referencia a la estructura y mecanismos mediante los cuales se movilizan los recursos financieros necesarios para operar, ejecutar actividades y alcanzar los objetivos estratégicos definidos en su hoja de ruta.

Este modelo puede combinar fuentes públicas, privadas y mixtas, e incluir aportes en efectivo o en especie, convocatorias, cooperación, patrocinios o ingresos autogenerados. Su solidez y diversificación son fundamentales para garantizar la sostenibilidad, la autonomía operativa y la capacidad de respuesta del clúster frente a nuevas oportunidades o desafíos.

Un modelo financiero bien diseñado y gestionado no solo asegura la ejecución efectiva de proyectos, sino que fortalece la confianza entre los actores, dinamiza la participación y permite proyectar el crecimiento del clúster en el mediano y largo plazo.

¡Sin financiación no hay implementación: una estrategia sin recursos es solo una intención!

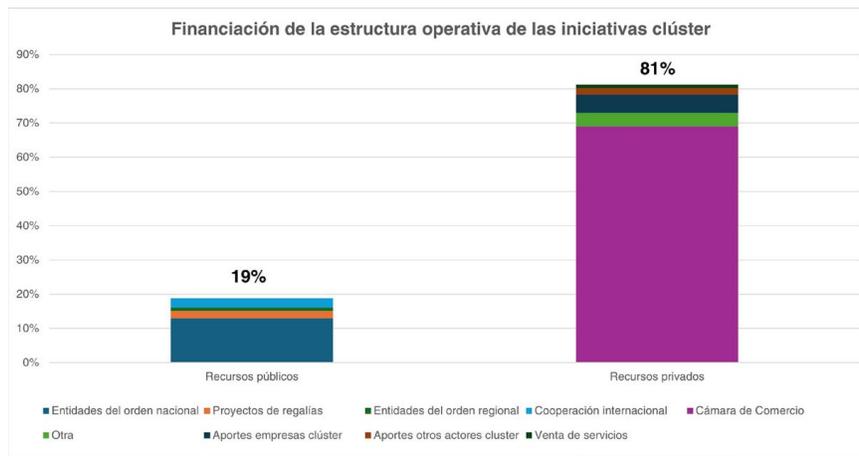


Fuentes de recursos para financiar la estructura operativa de las iniciativas clúster

La financiación de la estructura operativa de las iniciativas clúster —que incluye conceptos como honorarios del equipo gestor, gastos administrativos, costos de reuniones y viáticos, así como comunicación y visibilidad— alcanza un valor mediano anual de \$120.000.000, lo que representa un punto de referencia más representativo frente a la amplia dispersión de valores reportados.

representan el 81% del total, mientras que los aportes públicos corresponden al 19%. Dentro del componente privado, las cámaras de comercio son el principal financiador con un 69% de participación. El aporte de las empresas u otros actores del clúster es del 7% del financiamiento de la iniciativa clúster, mientras que la venta de servicios, como fuente de ingresos propios, tiene una participación marginal del 1%, lo que evidencia una oportunidad para potenciar la sostenibilidad financiera.

En promedio, esta financiación depende mayoritariamente de recursos privados, que



En el caso de la financiación pública, destacan las entidades del orden nacional que aportan un 13%. Los recursos del orden regional aportan un 3% a financiación de las iniciativas clúster, al igual que la cooperación internacional.

iniciativas clúster descansa abrumadoramente en el respaldo cameral, por lo que diversificar las fuentes, especialmente mediante ingresos propios y mayor participación empresarial, es la tarea pendiente para blindar la continuidad y la capacidad de acción de estas iniciativas.

En síntesis, la estructura operativa de las

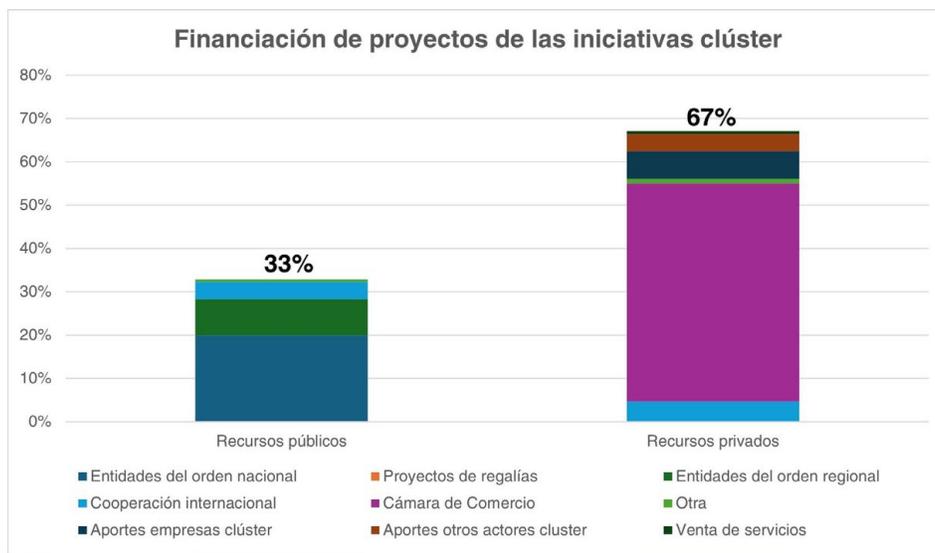




Fuentes de recursos para financiar proyectos de las iniciativas clúster

Al igual que en la financiación de estructura operativa de las iniciativas clúster, la financiación de proyectos mantiene una mayor participación de recursos privados, aunque con un incremento en la participación

del sector público. En promedio, los clústeres disponen de \$241.700.000 para el desarrollo de proyectos, con un 67% de estos fondos provenientes de fuentes privadas y un 33% de fuentes públicas.



Dentro del financiamiento privado, las Cámaras de Comercio siguen siendo el principal actor, aportando el 50% de los recursos dirigidos a la implementación de proyectos de las iniciativas clúster. Así mismo, se destaca la contribución de las empresas y otros actores a la financiación de proyectos con un 10% y la cooperación internacional con un 5%.

En el caso de las fuentes públicas, el 20% proviene de entidades del orden nacional, el 8% del orden regional y el 4% de la cooperación internacional.

En suma, los proyectos clúster siguen avanzando

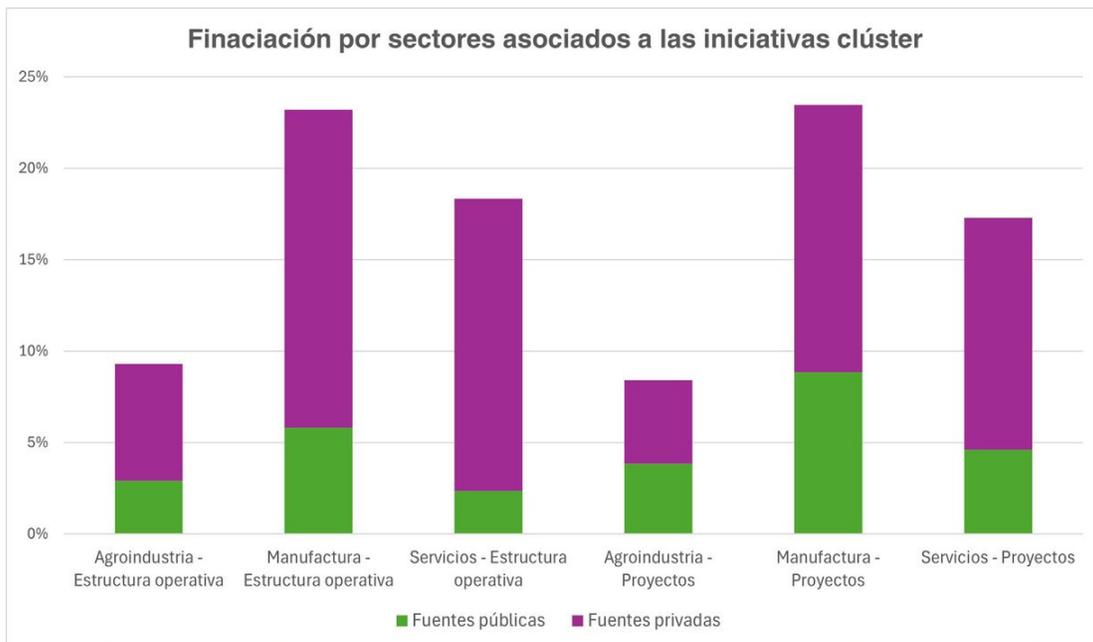
gracias, ante todo, al músculo financiero privado, sobre todo al liderazgo de las Cámaras de Comercio pero comienzan a equilibrarse con mayores aportes públicos. El promedio de \$241,7 millones disponibles por iniciativa revela una base de recursos suficiente para movilizar acciones; sin embargo, la fuerte concentración en un solo actor (50 % cámaras) evidencia la necesidad de profundizar la co-inversión empresarial y ampliar programas públicos nacionales y regionales. Diversificar las fuentes y escalar la co-financiación público-privada será decisivo para que los proyectos clúster consoliden su alcance, multipliquen impactos

y reduzcan la vulnerabilidad ante cambios presupuestales o de prioridades institucionales.

Precisamente, **en relación con la generación de ingresos propios por parte de la iniciativa clúster, la mayoría de los clústeres (71%) no han explorado mecanismos de autosostenibilidad** a través de la venta de servicios, lo cual representa una oportunidad clave para reducir la alta dependencia de recursos públicos. No obstante, el 11% de las iniciativas clúster sugiere contar con servicios con enfoque comercial que permiten la generación de recursos privados que ascienden en promedio a \$80 millones de pesos. El 18% restante indica que ha comenzado a desarrollar servicios del clúster, por lo que aún es limitado el aprovechamiento del potencial que tiene la oferta de servicios especializados como vía para fortalecer la sostenibilidad financiera, la visibilidad y el valor agregado de las iniciativas clúster.

Esto sugiere la necesidad de fomentar capacidades comerciales en los equipos gestores, identificar servicios alineados con las fortalezas del clúster y promover modelos de negocio sostenibles que permitan transformar el conocimiento, la articulación y la experiencia del clúster en oportunidades reales de generación de ingresos.

A nivel sectorial, se destaca el sector manufacturero como el más sólido en términos de recursos, liderando en montos de financiación tanto para la operación como para proyectos. Además, muestra una participación privada relativamente más alta en comparación con los otros sectores, lo que podría reflejar una mayor capacidad de articulación con actores empresariales y una estructura institucional más consolidada.





En contraste, el sector agroindustrial presenta los niveles más bajos de financiación, tanto en operación como en proyectos, lo que sugiere una necesidad urgente de fortalecer su gestión y su capacidad para atraer recursos. Por su parte, el sector servicios muestra una participación

privada más relevante en los proyectos que en la operación, lo que puede deberse al interés del sector empresarial en apoyar iniciativas con resultados más tangibles y de corto plazo, dejando de lado los gastos operativos.

Sostenibilidad financiera de las iniciativas clúster

La mayoría de los clústeres (61%) reporta que sus ingresos financieros solo permiten asegurar la financiación de la iniciativa y sus actividades en el corto plazo, es decir, por un periodo menor a 12 meses. Esta limitada capacidad de planificación presupuestal puede restringir la ejecución de proyectos estratégicos de mayor alcance, afectar la continuidad operativa y poner en riesgo la sostenibilidad de los procesos colaborativos que impulsan las iniciativas clúster.

Por otro lado, un 24% de las iniciativas señala contar con recursos que garantizan su funcionamiento en el mediano plazo (entre 12 y 24 meses), mientras que solo un 14% dispone de ingresos que aseguran su operación a largo

plazo (más de 24 meses). Esta distribución evidencia una marcada vulnerabilidad financiera en la mayoría de las iniciativas clúster, donde la dependencia de recursos anuales limita su capacidad para proyectarse con estabilidad y consolidarse como estructuras permanentes de desarrollo productivo.

El análisis revela una necesidad urgente de fortalecer las estrategias de sostenibilidad financiera en las iniciativas clúster. Avanzar en la diversificación de fuentes de ingresos y fomentar esquemas de autogestión son pasos clave para mejorar la capacidad de planificación a largo plazo y asegurar la continuidad de los procesos de articulación y crecimiento empresarial que lideran estas iniciativas.



10

Resultados empresariales: transformación desde adentro

Nota conceptual: Los **resultados empresariales** en una iniciativa clúster se refieren a los cambios positivos que experimentan las empresas participantes como resultado de su vinculación: mejoras en productividad, innovación, ventas, acceso a nuevos mercados, capacidades internas o redes de colaboración.

Medir y entender estos resultados es esencial, ya que permite comprobar si las acciones del clúster están generando valor real para sus integrantes principales y orientar mejor las estrategias futuras.

¡Un clúster genera transformación cuando las empresas crecen, se fortalecen y compiten mejor desde adentro!



Resultados en participación empresarial en el mercado

De acuerdo con la información reportada por las iniciativas clúster en el sistema, la distribución geográfica de las ventas de sus empresas revela una marcada concentración en el mercado local, en donde en promedio, el 48% de la facturación se genera dentro del mismo departamento. Este

desempeño confirma la fortaleza del arraigo territorial y la cercanía a los clientes, pero, al mismo tiempo, subraya la oportunidad de ampliar la presencia en otros departamentos y, sobre todo, en el ámbito internacional para mitigar riesgos y acelerar el crecimiento de las empresas.



En el caso de las ventas a nivel nacional, el promedio es del 39%, aunque la mediana es del 30%, lo que sugiere una amplia dispersión en los datos. Esto indica que, aunque un grupo de empresas ha logrado consolidar su presencia en otras regiones del país, aún persiste una proporción significativa que no ha expandido sus operaciones más allá del contexto local.

Por su parte, las ventas internacionales muestran la participación más baja, con una mediana del 5% y un promedio del 13%. Esta diferencia sugiere que solo un número reducido de empresas registra una actividad exportadora destacada, mientras que la mayoría aún no accede de manera significativa a mercados internacionales.

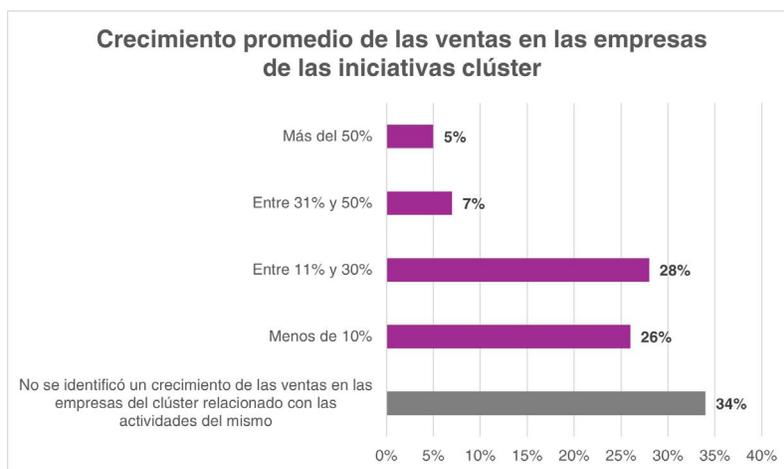
La baja participación en mercados internacionales plantea un reto y al mismo tiempo una oportunidad para las iniciativas clúster. Si bien existen esfuerzos en marcha, estos aún no se traducen de manera consistente en resultados comerciales sostenibles fuera del país, por lo que se requiere reforzar las capacidades de internacionalización dentro de los clústeres, no solo mediante misiones comerciales o participación en ferias, sino también a través de una oferta más sofisticada, la consolidación de redes internacionales, la adaptación de productos a nuevos mercados y el acompañamiento técnico y financiero para superar barreras de entrada.



Resultados en ingresos del tejido empresarial

Según los datos reportados por las iniciativas clúster al sistema, los resultados comerciales de 2023 muestran una dinámica heterogénea en donde el 12% de los clústeres declara aumentos destacados, superiores al 30% en las ventas de sus empresas participantes; un 54% registra crecimientos moderados (entre el 1% y el 30%) evidenciando una tendencia positiva, aunque aún no generalizada; y el 34% restante no percibe incrementos de ventas atribuibles directamente a las actividades clúster, lo que sugiere oportunidades para fortalecer la articulación entre las acciones ejecutadas y los resultados comerciales obtenidos.

Estos resultados sugieren que, si bien existe un impacto positivo en muchas iniciativas, el efecto de la gestión clúster sobre las ventas continúa siendo heterogéneo y, en algunos casos, difícil de medir o vincular directamente a las acciones desarrolladas. Esto pone de manifiesto la necesidad de fortalecer los mecanismos de seguimiento, así como el diseño de estrategias más efectivas orientadas a la generación de valor económico claro y medible para las empresas vinculadas. Además, resalta la importancia de establecer indicadores de impacto que permitan evaluar con mayor precisión los beneficios derivados de la participación en la iniciativa.



Resultados en acceso a mercados

De acuerdo con los datos declarados por las iniciativas clúster en el sistema relacionados con los esfuerzos de articulación comercial, el 34% de los clústeres consiguió que sus empresas accedieran a nuevos mercados locales, el 16%

amplió su presencia a otras regiones del país y un 25% abrió oportunidades en destinos internacionales, dando un paso clave hacia la internacionalización de la oferta empresarial. Los mercados internacionales mencionados por las iniciativas clúster corresponden principalmente





a Estados Unidos, México, España y algunos países de América Latina como Panamá.

No obstante, un 25% de los clústeres indicó que no logró acceder a nuevos mercados, lo que evidencia una brecha importante en términos de impacto comercial o de su medición. Esta situación plantea la necesidad de fortalecer las

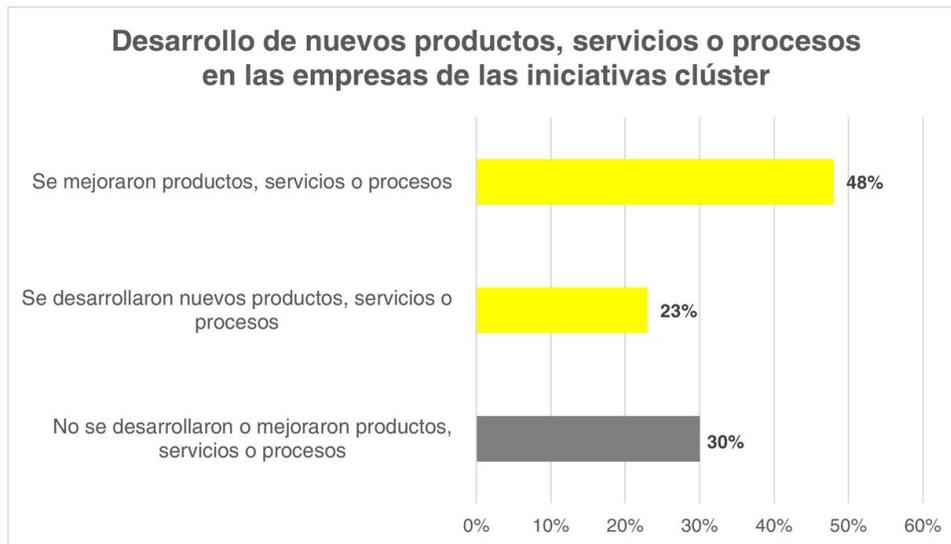
estrategias de internacionalización, inteligencia de mercados y acompañamiento comercial, para que más empresas puedan traducir su participación en el clúster en oportunidades concretas de expansión, así como incluir mecanismos de seguimiento y monitoreo que den cuenta del impacto en términos comerciales de las acciones del clúster sobre el tejido empresarial.



Resultados en desarrollo de nuevos productos o servicios

El impacto de las iniciativas clúster en la innovación y la mejora de la oferta fue significativo, el 48% de los clústeres reportó que sus empresas participantes optimizaron productos, servicios o procesos existentes, y un 23% logró generar propuestas completamente nuevas en cuanto a

productos o servicios. No obstante, el 30% no identificó avances en este ámbito, lo que subraya la urgencia de reforzar las capacidades de innovación y la cultura de adaptación dentro de estas redes para asegurar un crecimiento sostenido.



Entre los avances más destacados mencionados por las iniciativas clúster que apropiaron procesos de innovación, se destacan la creación y sofisticación de nuevos productos con mayor valor agregado, especialmente en sectores como agroindustria, confección, turismo y tecnología. Asimismo, muchas empresas

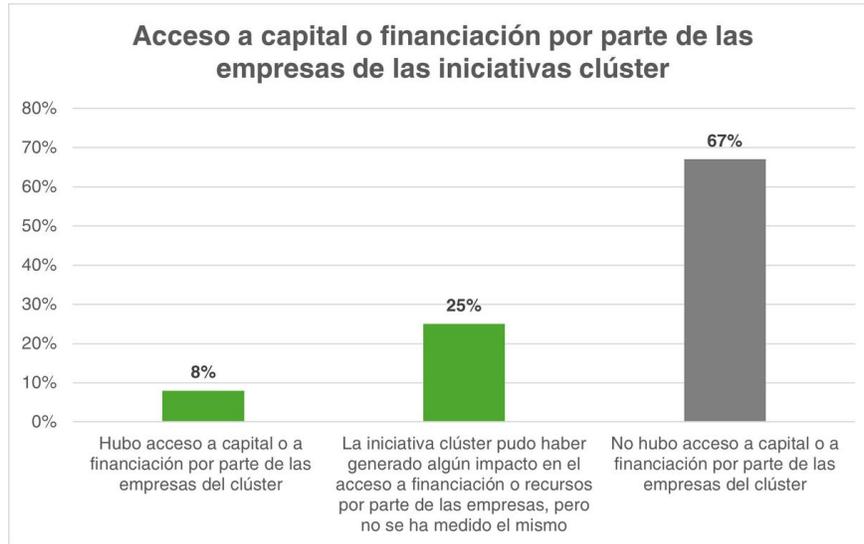
fortalecieron sus procesos productivos mediante la implementación de tecnologías digitales, automatización, metodologías ágiles y certificaciones de calidad. También sobresalen mejoras en eficiencia energética, incorporación de empaques sostenibles y procesos de economía circular.

Resultados en acceso a capital o financiación

El acceso a capital sigue siendo uno de los principales desafíos de las iniciativas clúster, considerando que solo el 8% de los clústeres informó que sus empresas consiguieron financiamiento directo gracias a las acciones

realizadas; un 25% percibió un posible impacto, aunque carecía de métricas para cuantificarlo; y el 67% no logró ningún acceso a recursos externos.





Gestionar proyectos de alto impacto es clave para que las iniciativas clúster puedan acceder a financiación estructurada y sostenible, más allá de recursos puntuales o limitados. Diseñar y formular proyectos articulados al plan de acción del clúster permite movilizar apoyos técnicos y financieros de entidades del orden nacional (como ministerios, agencias de desarrollo o fondos regionales) e internacional, incluyendo cooperación y organismos multilaterales.

Esta gestión estratégica no solo fortalece la implementación de iniciativas prioritarias, sino que también incrementa la capacidad del clúster para apalancar recursos, escalar sus acciones y generar valor colectivo. En un contexto donde la sostenibilidad financiera es un reto, articularse con fuentes externas de financiación se convierte en una condición clave para garantizar la continuidad y el impacto de largo plazo del clúster.

Resultados en mejora de infraestructura

Los resultados en términos de mejora de infraestructura física también reflejan bajos niveles de impacto empresarial por parte de la gestión de los clústeres, puesto que solo el 8% de las iniciativas reportaron avances concretos en este aspecto, como la adecuación de laboratorios, centros de acopio u otros bienes físicos para las empresas participantes.

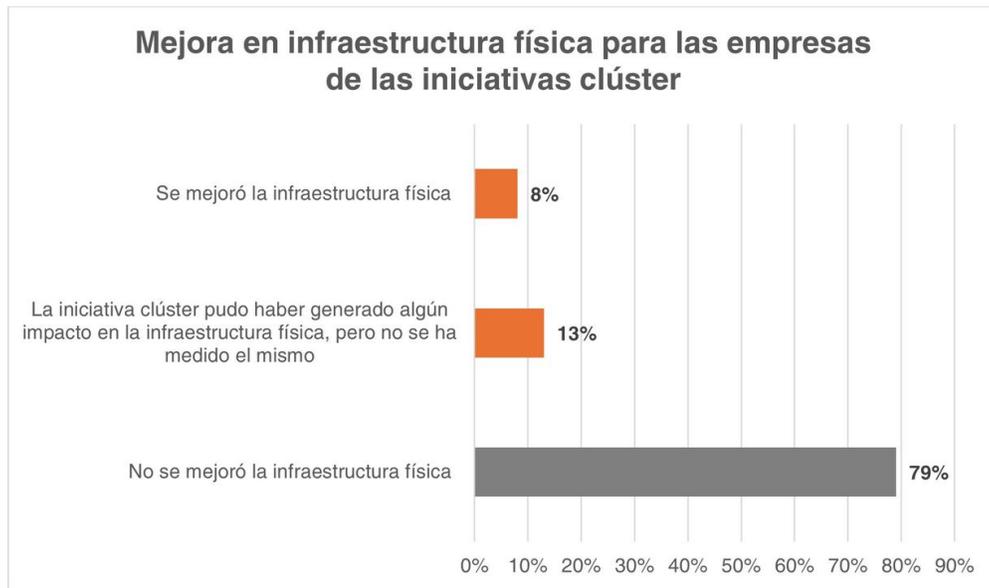
En contraste, un 79% de los clústeres indicó que no se generaron mejoras en infraestructura como resultado de sus acciones, y un 13% manifestó que, aunque pudo haber habido algún impacto, este no fue medido. Esta baja incidencia sugiere que la infraestructura física sigue siendo un aspecto poco abordado en las estrategias clúster, a pesar de su relevancia para la competitividad y sostenibilidad empresarial.





Las iniciativas clúster que reportan avances, destacan logros en materia de ampliación y modernización de plantas productivas, el fortalecimiento de laboratorios de prototipado y análisis sensorial, la instalación de microcentrales de beneficio, la renovación de espacios para experiencia digital y simulación clínica, y la creación de microhubs logísticos en terminales

de transporte. Además, mencionan dotaciones a productores de equipos de secado, conservación en frío y embalaje de precisión volumétrica. Estas inversiones no solo elevan la capacidad productiva y la calidad de los procesos, sino que también sientan las bases para una mejora continua, la diversificación de servicios y la atracción de inversión en las regiones.



Resultados en ampliación de las redes de proveeduría

En relación con la mejora y/o ampliación de las redes de proveedores, las iniciativas clúster reportaron avances relevantes en el fortalecimiento de los encadenamientos productivos. Un 26% de los clústeres indicó mejoras concretas en las redes de proveeduría de sus empresas participantes, reflejando un impacto directo de las acciones desarrolladas. Adicionalmente, el 51% considera que pudo haber generado algún tipo de impacto en este ámbito, aunque sin contar con mecanismos

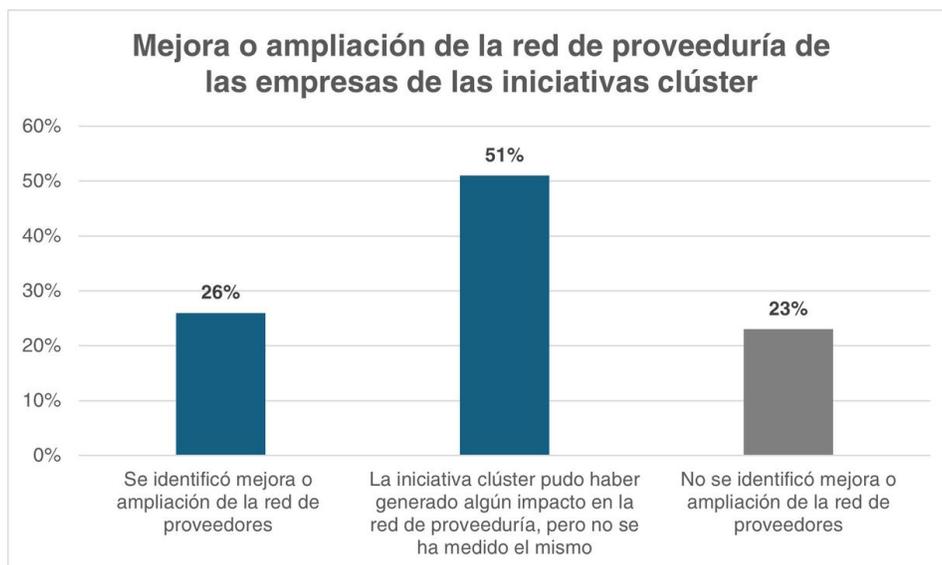
específicos de medición, lo que sugiere una subvaloración de los resultados alcanzados. Solo el 23% indicó no haber registrado mejoras, lo que muestra que el trabajo en esta línea ha sido ampliamente abordado, aunque persiste el reto de consolidar evidencias claras y sistemáticas sobre sus efectos.

Las iniciativas clúster han potenciado de forma notable sus cadenas de suministro al ampliar y diversificar su red de proveedores a través de



la generación de espacios de relacionamiento comercial, como ruedas de negocio, misiones comerciales y ferias sectoriales nacionales e internacionales. Al mismo tiempo, pusieron en marcha plataformas digitales de conexión y espacios de networking virtuales para incorporar nuevos proveedores de insumos, maquinaria, empaques sostenibles y servicios tecnológicos.

Este enfoque combinado (presencial y digital) ha permitido a las empresas acceder a ofertas locales, nacionales e internacionales, integrar aliados estratégicos como startups y entidades de cooperación, y enriquecer su portafolio de proveedores especializados, fortaleciendo así la competitividad y la resiliencia de sus cadenas de valor.





Supervivencia empresarial: un indicador de la resiliencia clúster

Con el fin de contrastar la resiliencia de las firmas vinculadas a las iniciativas clúster, se tomó una muestra de las empresas activas en cada clúster y se comparó su tasa de supervivencia a cinco años con la del tejido empresarial nacional.

El ejercicio se centró en las compañías creadas en 2019, cohorte que enfrentó el impacto de la pandemia y por tanto, constituye un buen termómetro de solidez organizativa y arrojó los siguientes resultados:

<i>Cohorte 2019</i>	<i>Tasa de supervivencia a 5 años*</i>
<i>Promedio del país</i>	32,08 %
<i>Empresas fuera de clúster</i>	31,6 %
<i>Empresas vinculadas a clúster</i>	71,5 %
– <i>Agroindustria</i>	71,7 %
– <i>Manufactura</i>	72,0 %
– <i>Servicios</i>	70,6 %

* Supervivencia entendida como la proporción de empresas que continúan registrando actividad cinco años después de su creación.

El análisis anterior implica que **las empresas que operan dentro de una iniciativa clúster prácticamente duplican la probabilidad de mantenerse en el mercado frente al promedio nacional.** La ventaja se replica en los tres grandes grupos sectoriales, lo que sugiere que la articulación clúster funciona como escudo frente a shocks y barreras típicas de la primera etapa empresarial.

Este hallazgo refuerza la hipótesis de que los clústeres no solo promueven innovación y acceso a mercado, sino que mejoran la supervivencia de las firmas, un efecto clave para profundizar políticas de apoyo diferenciado y programas de escalamiento basados en redes colaborativas.



Movilidad empresarial: las empresas clúster cambian de liga con mayor frecuencia

Para complementar el análisis de supervivencia, se midió la movilidad empresarial de la cohorte 2019, entendida como el salto a una categoría

superior de tamaño (de micro a pequeña, de pequeña a mediana, etc.).

<i>Cohorte 2019</i>	<i>Tasa de movilidad a 5 años*</i>
<i>Promedio nacional</i>	6,8 %
<i>Empresas fuera de clúster</i>	6,76 %
<i>Empresas en clúster (promedio)</i>	8,45 %
– <i>Agroindustria</i>	3,1 %
– <i>Manufactura</i>	8,7 %
– <i>Servicios</i>	8,9 %

* Porcentaje de empresas que, entre 2019 y 2024, ascendieron en tamaño.

El análisis indica que las empresas vinculadas a una iniciativa clúster presentan una probabilidad de movilidad de 1,7 puntos porcentuales superior a la media nacional, señal de que los clústeres facilitan el crecimiento y la expansión territorial, evidenciando que la cooperación estructurada acelera el paso de las firmas a “ligas” más competitivas.

necesidad de reforzar encadenamientos y acceso a mercados en el sector primario.

Estos resultados confirman que, además de aumentar la supervivencia, la pertenencia a iniciativas clúster eleva las probabilidades de crecimiento empresarial, transformando a las empresas en actores más robustos dentro del tejido productivo nacional.

A nivel sectorial, la manufactura y los servicios aprovechan mejor la plataforma clúster para escalar (casi 9%), mientras que la agroindustria exhibe un rezago (3,1%), lo que sugiere la





11

Más allá de las empresas: resultados territoriales

Nota conceptual: Los **resultados territoriales** de una iniciativa clúster se refieren a los efectos positivos que trascienden las empresas y fortalecen el entorno local o regional: generación de empleo, encadenamientos productivos, dinamismo económico, cohesión institucional, innovación en el ecosistema y mejoras en la competitividad del territorio.

Estos resultados son clave para demostrar que los clústeres no solo benefician a sus miembros, sino que actúan como motores de desarrollo regional sostenible e inclusivo.

¡Un clúster maduro no solo transforma empresas, impulsa el territorio!

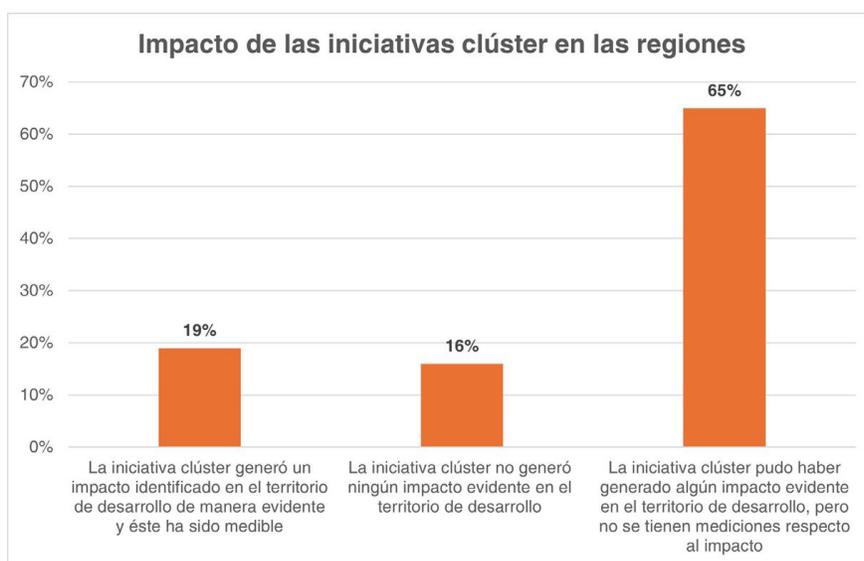


Resultados sobre el desarrollo económico y social de la región

En cuanto al impacto territorial de las iniciativas clúster la información indicada en el sistema revela que, aunque existen percepciones positivas, en la mayoría de los casos no se cuenta con mediciones claras. **El 65% de los clústeres considera que se podría haber generado un impacto evidente en el territorio**, pero no dispone de datos concretos que lo respalden.

Solo el 19% de los clústeres logró identificar y medir de manera clara un impacto positivo en su

entorno, lo que refleja experiencias destacadas, aunque aún, poco generalizadas entre todas las iniciativas clúster. Por su parte, el 16% de los clústeres señaló que no se evidenció ningún impacto en el territorio, lo que subraya la necesidad de fortalecer los sistemas de monitoreo y evaluación para poder dimensionar con mayor precisión el valor que estas iniciativas aportan al desarrollo regional.



Resultados en empleo

De acuerdo con la información reportada en el sistema, en la mayoría de los casos, **las iniciativas clúster lograron generar un crecimiento moderado en el empleo**. El 30% reportó un aumento del empleo inferior al 10% en las empre-

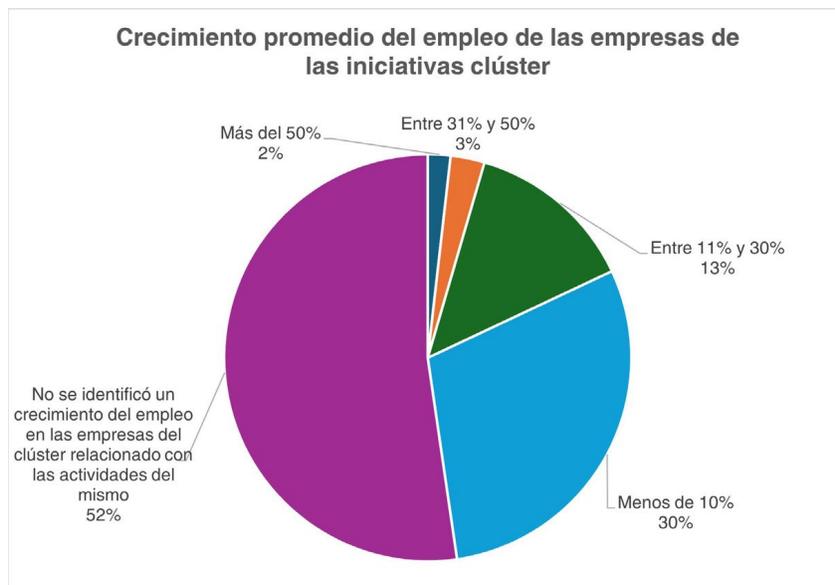
sas participantes, mientras que un 13% señaló incrementos entre el 11% y el 30%. Solo una pequeña proporción registró aumentos más significativos: el 3% reportó crecimientos entre el 31% y el 50%, y apenas el 2% superó dicho umbral.





A pesar de estos avances, el 52% de las iniciativas declaró no haber registrado un aumento de empleo atribuible a sus acciones. Esta cifra confirma que los beneficios económicos logrados todavía no se traducen de forma sistemática en nuevas plazas de trabajo, sobre todo en los segmentos de micro y pequeñas empresas donde la contratación adicional suele ser más sensible al flujo de caja. Para cerrar esa brecha

será clave escalar proyectos de encadenamiento productivo que demanden mano de obra, vincular programas de formación dual orientados a las vacantes emergentes y, en paralelo, implantar sistemas de seguimiento de empleo más robustos que permitan cuantificar con mayor precisión la creación, retención y calidad de los puestos generados por las empresas vinculadas a las iniciativas clúster.



Resultados sobre otros efectos en las regiones

Los datos presentados sobre los resultados a nivel del territorio revelan algunas áreas clave de éxito y otras que aún requieren esfuerzos adicionales:

1. Fortalecimiento de capacidades locales. El 83% de los clústeres reportaron resultados positivos en este aspecto, lo que indica que la formación y el desarrollo de habilidades han sido áreas prioritarias y exitosas. Esto refleja el papel clave que juegan estas iniciativas en la mejora de las competencias tanto de las empresas como de los trabajadores en las regiones donde se implementan.
2. Diversificación y/o sofisticación de la oferta productiva. El 71% de los clústeres indicaron que han contribuido a diversificar la base productiva en sus territorios. Esto resalta cómo las iniciativas clúster han favorecido





la creación de nuevos productos, servicio o sectores o la ampliación de los existentes, contribuyendo a la estabilidad económica y al crecimiento regional a largo plazo.

3. Fortalecimiento de la identidad y la marca regional. El 61% de los clústeres sugieren que han contribuido a fortalecer la identidad local y regional, promoviendo una mayor cohesión social y una mejor integración de los actores locales en torno a objetivos comunes.
4. Reactivación de la economía. El 49% de los clústeres mencionaron que han jugado un papel importante en la reactivación económica, lo cual es un resultado positivo, especialmente en el contexto de postpandemia, donde las economías regionales necesitan de esta reactivación para recuperar dinamismo.
5. Mejoras con relación a indicadores medioambientales, de sostenibilidad y/o cambio climático. El 39% de los clústeres reportan avances en este ámbito, a partir de la adopción prácticas que promuevan un desarrollo económico responsable y que minimizan los impactos negativos sobre el medio ambiente.
6. Fortalecimiento de estrategias con enfoque social e inclusivo. Sólo el 34% de los clústeres destacan este aspecto como un resultado importante de su gestión. Esto subraya la necesidad de intensificar las acciones orientadas a mejorar el bienestar de las comunidades locales, además de los aspectos estrictamente económicos.
7. Atracción de inversión. La atracción de inversión ha tenido resultados más modestos, con solo el 23% de los clústeres mencionando avances significativos. Esto señala que, aunque algunos clústeres han logrado atraer inversiones, hay una oportunidad considerable para mejorar en este frente y fomentar un mayor flujo de capital hacia las regiones.
8. Instalación de nuevas empresas. La instalación de nuevas empresas es el aspecto con menores resultados, con solo un 16% de los clústeres reportando avances en esta área. Esto sugiere que, aunque existen oportunidades, las iniciativas clúster aún no han tenido un efecto significativo en la creación de nuevas empresas dentro de los territorios o al menos no han identificado este tema como un resultado de la gestión de los clústeres.





12

Desafíos y oportunidades: la proyección de las iniciativas clúster

Nota conceptual: Los **cuellos de botella** en una iniciativa clúster son obstáculos recurrentes que limitan su avance, como fallas en la articulación, escasez de recursos, baja participación empresarial o debilidades en la gestión. Identificarlos permite enfocar esfuerzos para superarlos y liberar el potencial colectivo del clúster.

La **proyección** se refiere a la capacidad del clúster para evolucionar, escalar su impacto y consolidarse como un actor estratégico en el desarrollo regional y sectorial. Involucra visión a futuro, sostenibilidad, innovación y posicionamiento competitivo.

¡Superar los cuellos de botella y proyectar nuevas metas es lo que convierte a un clúster en un agente de cambio y no solo en una red de cooperación!

Cuellos de botella de las iniciativas clúster

Los principales cuellos de botella identificados por las iniciativas clúster revelan una serie de desafíos estructurales y operativos que limitan su potencial de crecimiento e impacto en los territorios. Estos obstáculos se presentan en diversas áreas clave que afectan tanto la gestión interna de los clústeres como su articulación con el entorno.

Uno de los principales retos identificados es el **acceso a información** y datos, especialmente en sectores donde la información especializada es escasa o difícil de sistematizar. Esta limitación dificulta la toma de decisiones estratégicas, la identificación de oportunidades y la planificación de acciones coordinadas. De forma complementaria, el **acceso a mercados** también representa un obstáculo importante, ya que muchos clústeres enfrentan barreras para posicionarse en mercados nacionales e internacionales, en parte por la falta de conexiones institucionales y de estrategias de internacionalización consolidadas.

En cuanto a la **colaboración y coordinación**, si bien existen esfuerzos de articulación, todavía se evidencian dificultades para alinear objetivos entre los distintos actores del ecosistema. La falta de una **gobernanza** sólida también se refleja en los problemas de **financiación**, ya que muchas iniciativas carecen de modelos sostenibles para acceder a recursos que les permitan ejecutar sus planes estratégicos. En este sentido, el fortalecimiento de la gestión y la gobernanza aparece como una necesidad urgente para

asegurar continuidad y visión de largo plazo.

Otro cuello de botella relevante es la **infraestructura y tecnología**, especialmente en regiones donde las condiciones físicas y tecnológicas limitan la operación eficiente de las empresas. Esto se suma a la necesidad de impulsar la **innovación y el desarrollo de productos**, un aspecto en el que algunos clústeres aún operan con baja diferenciación y limitada capacidad de transformación. Asimismo, la falta de **talento humano** especializado, particularmente en áreas como ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas, limita el avance técnico y la competitividad de muchos sectores.

También se identifican dificultades relacionadas con la **regulación y las políticas públicas**, especialmente cuando las normativas son ambiguas o no responden a las dinámicas sectoriales actuales. Finalmente, aspectos como la **logística y la cadena de suministro** continúan siendo un obstáculo importante, especialmente para clústeres en zonas rurales o con baja conectividad, donde la infraestructura vial o los servicios logísticos son deficientes.

Existen otros cuellos de botella que, aunque menos frecuentes, representan factores estratégicos para el desarrollo de los clústeres. Tal es el caso de las **instituciones**. Aunque algunas iniciativas clúster cuentan con el acompañamiento de entidades como el SENA o gremios sectoriales, la vinculación institucional aún es débil o intermitente en muchos casos.



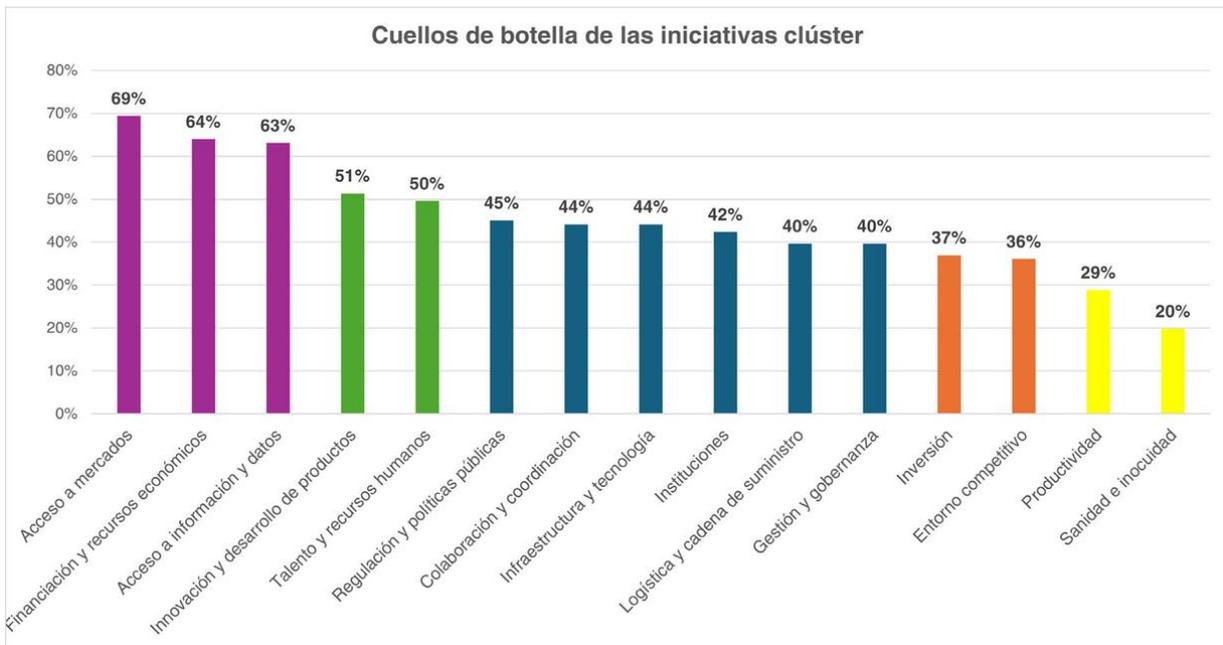
La falta de coordinación institucional o el bajo nivel de compromiso por parte de actores clave puede frenar la implementación de políticas de desarrollo productivo a largo plazo, así como la consolidación de agendas compartidas.

En relación con la inversión, los clústeres indican la necesidad de atraer capital externo, en especial inversión extranjera directa, que permita el escalamiento de los proyectos clúster. No obstante, las limitaciones en infraestructura, gobernanza y oferta de valor dificultan este proceso. Muchos clústeres carecen de estrategias claras para presentar sus capacidades y generar condiciones atractivas para los inversionistas, lo que restringe su crecimiento.

La **productividad** también aparece como un reto significativo. Aunque algunos actores han

desarrollado esfuerzos por mejorar la calidad de sus productos o servicios, aún hay limitaciones en la implementación de tecnologías, estandarización de procesos y medición del desempeño. Sin mejoras sustanciales en productividad, los clústeres enfrentan dificultades para competir eficientemente y responder a la demanda de los mercados.

Finalmente, la **sanidad e inocuidad**, especialmente en sectores como la agroindustria o alimentos, constituye un cuello de botella que compromete el acceso a ciertos mercados, tanto nacionales como internacionales. La falta de certificaciones, capacitación en normativas sanitarias o desconocimiento de los requisitos regulatorios puede poner en riesgo la comercialización de productos, afectando directamente la sostenibilidad del clúster.





Estos cuellos de botella varían en intensidad y naturaleza según el **sector económico**, de modo que, en el sector de la agroindustria, se relacionan con el acceso a mercados, que es mencionado con mayor frecuencia, reflejando la dificultad de los actores para posicionar sus productos en canales de comercialización competitivos, tanto a nivel nacional como internacional. Le siguen problemas en logística y cadena de suministro, lo cual es consistente con la ubicación geográfica de muchas operaciones rurales, donde la infraestructura vial y los servicios de transporte suelen ser limitados. Además, se evidencian dificultades en el acceso a financiación, lo que limita la capacidad de inversión para mejorar procesos y adoptar tecnologías. Otros retos relevantes incluyen la innovación y la infraestructura tecnológica, aspectos fundamentales para agregar valor a la producción primaria.

En el caso del sector manufacturero, aunque los niveles de incidencia en los cuellos de botella son, en general, más bajos que en otros sectores, se mantienen patrones similares.

El acceso a mercados y la financiación siguen siendo obstáculos importantes, al igual que las limitaciones en innovación y desarrollo de productos. La logística y la infraestructura también aparecen como desafíos, aunque en menor proporción que en agroindustria, posiblemente por una mayor concentración de empresas en zonas urbanas o industriales donde estas condiciones están algo más desarrolladas.

Por su parte, el sector servicios es el que registra el mayor número de menciones en casi todas las categorías. En particular, se destacan los desafíos en financiación y recursos económicos, lo que refleja la necesidad de mecanismos sostenibles para fortalecer empresas que, en muchos casos, operan con alta informalidad o escaso respaldo institucional. También sobresalen las limitaciones en acceso a mercados e innovación, claves en un sector que debe adaptarse constantemente a cambios tecnológicos y a nuevas formas de consumo. La infraestructura y tecnología y la logística también son señaladas, aunque en este caso muchas veces se vinculan a la conectividad digital y a la provisión de servicios en zonas alejadas.

Proyección 2025 de las iniciativas clúster

De cara al 2025, las iniciativas clúster sugieren que se dedicarán a enfocar sus esfuerzos en áreas clave que fortalezcan su competitividad y sostenibilidad en el territorio. La prioridad más destacada es el relacionamiento comercial (89%), lo que refleja la necesidad de consolidar alianzas estratégicas, facilitar la conexión con nuevos mercados y fomentar vínculos sólidos entre empresas e instituciones. Este fortalecimiento del tejido empresarial es fundamental para incrementar las oportunidades de negocio

y generar mayor valor agregado dentro del ecosistema clúster.

En segundo lugar, el desarrollo o mejora de productos, servicios y procesos (80%) se posiciona como una línea de trabajo prioritaria. Esto indica un fuerte compromiso con la innovación y la mejora continua, elementos esenciales para mantener la competitividad en entornos dinámicos y exigentes. En esta misma línea, el fortalecimiento del talento humano



(76%) representa un eje transversal importante, ya que contar con personal capacitado y actualizado es un factor decisivo para el éxito de cualquier iniciativa clúster, además esto implica la generación de capacidades, que son cruciales para el tejido empresarial en el proceso de mejora de su competitividad.

Otro aspecto relevante es el aumento de participantes activos (63%), que sugiere la necesidad de ampliar la base de actores involucrados en los clústeres. Incrementar la participación no solo diversifica capacidades y recursos, sino que también refuerza la cohesión y el sentido de pertenencia dentro del ecosistema. Asimismo, la estrategia de financiación (53%) aparece como un desafío a consolidar, lo que implica diseñar mecanismos efectivos para garantizar el acceso a recursos que permitan el desarrollo de proyectos estratégicos.

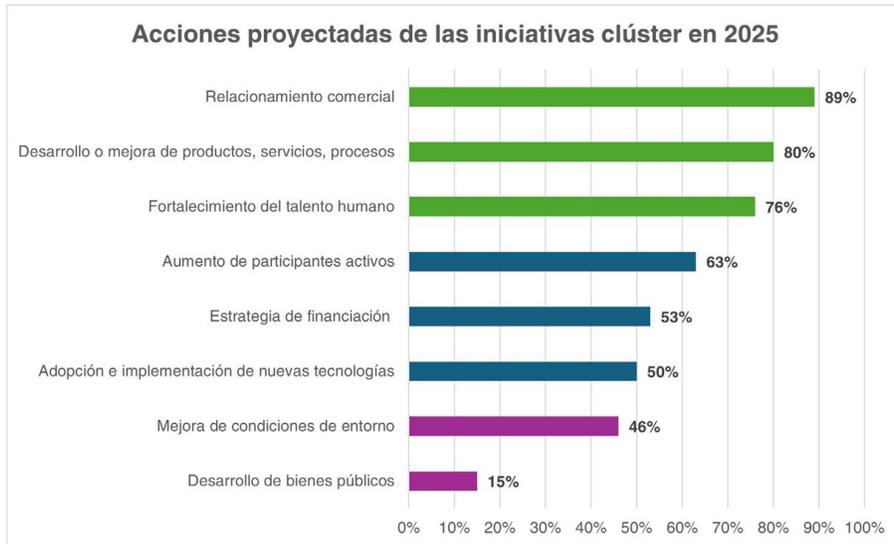
La adopción e implementación de nuevas tecnologías (50%) también figura como una prioridad, aunque con un enfoque moderado, lo que indica que, si bien los clústeres reconocen su importancia, su aplicación aún está en proceso y debe ajustarse a las realidades de cada sector. Por su parte, la mejora de condiciones de entorno (46%) refleja la importancia de trabajar con actores públicos y privados para crear un ambiente propicio para el crecimiento empresarial, incluyendo infraestructura,

normatividad e incentivos adecuados.

Finalmente, el desarrollo de bienes públicos (15%) es el aspecto con menor porcentaje, lo que sugiere que esta línea de acción no ha sido priorizada ampliamente por los clústeres. Sin embargo, su potencial en la generación de valor colectivo y beneficio compartido podría convertirse en una oportunidad futura para fortalecer el impacto territorial de estas iniciativas.

Las proyecciones para los clústeres muestran una hoja de ruta clara hacia la consolidación de ecosistemas más integrados, innovadores y sostenibles. Las prioridades identificadas reflejan una apuesta por el crecimiento colaborativo y el aumento de capacidades que impacten positivamente en el tejido empresarial. Sin embargo, también se evidencian áreas que requieren mayor atención, como el desarrollo de bienes públicos y la mejora del entorno, fundamentales para generar condiciones propicias que potencien los avances alcanzados y un impacto positivo sobre los territorios. La consolidación de los clústeres dependerá de su capacidad para mantener el enfoque estratégico, adaptarse a los cambios del entorno y fortalecer las redes de colaboración que les permitan seguir siendo motores de transformación regional.





Necesidades de apoyo de las iniciativas clúster

La Red Clúster Colombia de Confecámaras cumple un rol estratégico como plataforma de articulación, fortalecimiento y visibilización de las iniciativas clúster del país. En esta labor de acompañamiento, a través de la Red no solo se promueven espacios de conexión y colaboración entre los actores del ecosistema, sino que también se identifican oportunidades para potenciar su desarrollo sostenible y su impacto territorial.

En ese sentido, el análisis de las necesidades de apoyo que expresan los clústeres se complementa con los cuellos de botella previamente identificados y con las acciones prioritarias en las que actualmente están trabajando. Esta integración permite que se cuente con una mejor oferta de valor y líneas de acción que respondan a las verdaderas demandas

de las regiones, contribuyendo a una agenda más efectiva, adaptada a las realidades sectoriales y con mayor impacto en el fortalecimiento de capacidades, la innovación, el acceso a mercados y la sostenibilidad de las iniciativas clúster.

Considerando lo anterior, el análisis de las necesidades de apoyo que las iniciativas clúster han manifestado abarcan diversas áreas estratégicas que, de ser fortalecidas, pueden potenciar significativamente el impacto de los clústeres en el territorio.

Una de las principales demandas está relacionada con la **formación**, donde los clústeres manifiestan interés en temas técnicos especializados de los sectores, así como en aspectos más transversales como transformación digital y tendencias de mercado. Este interés demuestra





una clara necesidad de actualización constante para responder a las exigencias del entorno productivo y comercial.

En el ámbito de la **información**, los clústeres solicitan acceso a contenidos relevantes como convocatorias, oportunidades de capacitación, proyectos disponibles y asistencia técnica. También se destaca la necesidad de información sectorial, particularmente en temas de empleo, participación y dinámicas de mercado. Esto sugiere que se podría desempeñar un papel más activo como canal de difusión y articulador de información estratégica para los actores del ecosistema.

En cuanto a **investigación**, los temas de interés incluyen la vigilancia tecnológica y la ejecución de proyectos de alto impacto. Este enfoque evidencia la necesidad de fortalecer los vínculos con universidades, centros de investigación y expertos sectoriales para dinamizar procesos de innovación.

En el campo de las **mentorías**, los clústeres valoran el acompañamiento por parte de iniciativas más avanzadas, así como talleres prácticos que promuevan la transferencia de conocimientos. Las experiencias exitosas son

vistas como modelos a seguir, lo cual resalta el potencial de facilitador de intercambios entre clústeres.

Los **espacios de networking y ruedas de negocios** son ampliamente solicitados, tanto en formato presencial como virtual, lo que subraya la importancia de crear entornos que fomenten el relacionamiento comercial y la cooperación. Estos espacios permiten ampliar redes, generar alianzas y compartir aprendizajes entre clústeres y empresas.

Sobre la **sostenibilidad ambiental**, las temáticas mencionadas incluyen eficiencia energética, energías renovables y procesos para reducir la deforestación, mostrando una creciente conciencia ambiental dentro de las estrategias clúster.

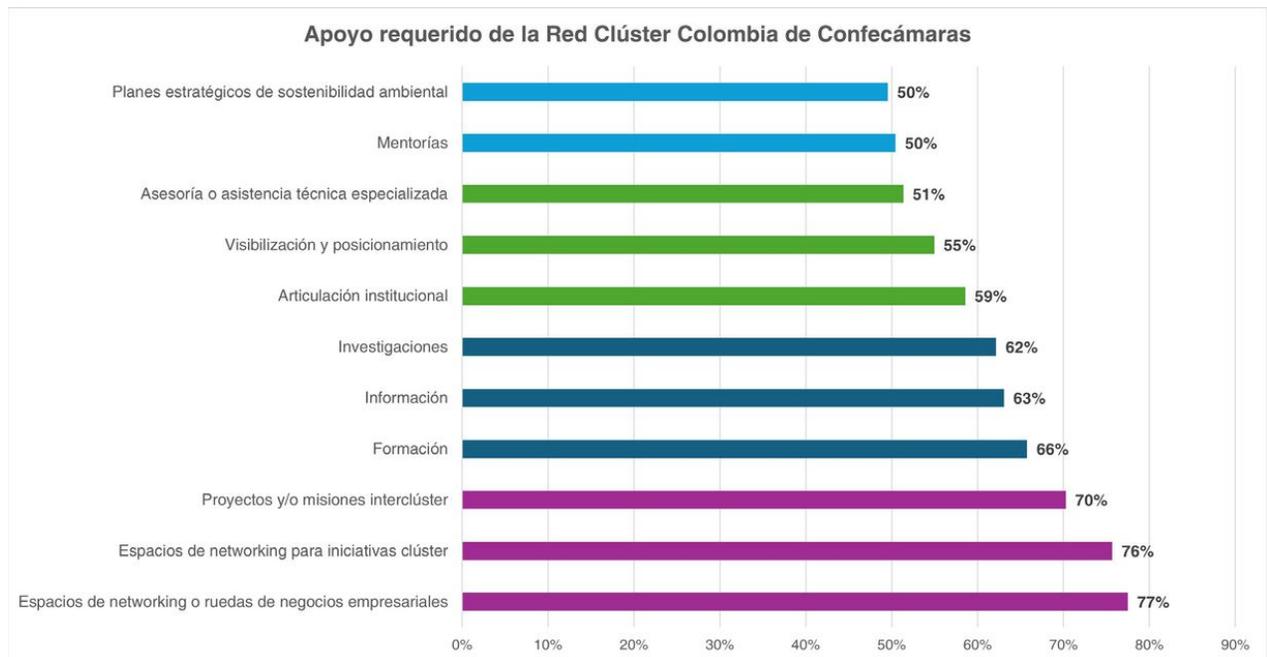
La **visibilización y posicionamiento** es otra área clave, donde los clústeres expresan el deseo de recibir apoyo en mercadeo, comunicación y promoción tanto a nivel nacional como internacional. Este tipo de respaldo es esencial para fortalecer su reconocimiento y reputación, así como para facilitar su acceso a nuevos mercados.





También se menciona el interés en **proyectos o misiones interclúster**, orientados a compartir experiencias, explorar nuevas áreas de colaboración y generar sinergias entre sectores. Finalmente, la **articulación institucional** con entidades como ministerios, gremios, centros de investigación y otros clústeres es una necesidad transversal que busca fortalecer las relaciones estratégicas e institucionalizar procesos de cooperación.

Las iniciativas clúster demandan un acompañamiento integral por parte de la Red Clúster Colombia de Confecámaras, centrado en formación, información estratégica, articulación institucional y creación de espacios colaborativos. Estas necesidades reflejan un alto interés por avanzar en la consolidación de capacidades, el fortalecimiento de redes y la visibilidad del trabajo clúster a nivel nacional e internacional.



13

Una mirada regional y sectorial a los resultados por dimensión

La siguiente sección contrasta los hallazgos del Sistema de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación desde dos ángulos complementarios: la diversidad regional (Central, Pacífica, Caribe, Llanos y Amazonía) y la especialización sectorial (agroindustria, manufactura y servicios).

Para cada una de las diez dimensiones evaluadas, a

saber: actores, eslabones, estrategia, gobernanza, colaboración, actividades, financiación, impacto empresarial, impacto territorial y proyección, se identifican patrones, brechas y buenas prácticas que permiten entender cómo el desempeño clúster varía según el territorio y el sector, y dónde se concentran las mayores oportunidades de mejora y escalamiento.

Mirada regional

Actores y roles

La región Central concentra un poco más del 60% de las iniciativas clúster del país y es la única donde participan de forma sistemática todos los tipos de actor (empresas, academia, gobierno y entidades de apoyo); en la región Pacífica esta proporción es de 72%, mientras que en la región Caribe baja al 55%. En Llanos y Amazonía, la academia está presente solo en 40% y 33% de los clústeres, respectivamente, evidenciando la necesidad de articular actores de conocimiento en territorios periféricos.

Composición de eslabones

La región Central exhibe la mayor integración con el 48% de sus clústeres operando en al menos tres eslabones (primario, transformación y apoyo). Las regiones Pacífica y Caribe presentan

cadena parcialmente integradas (con alrededor del 34% de los clústeres), mientras que en las regiones Amazonía y Llanos la mayoría de los clústeres se concentran en los eslabones primario y de transformación, con escasa presencia en comercialización y servicios de apoyo (con menos del 20% de los clústeres).

Apuesta estratégica y plan de acción

El 75% de los clústeres de la Región Central y el 67% de la Pacífica tienen estrategias actualizadas y planes de acción vigentes. En Caribe esta cifra cae al 48%, y en Llanos y Amazonía solo 38% cuentan con planes de acción estructurados. La brecha se traduce en menores tasas de avance de proyectos, en donde la región Central alcanza 61% de ejecución promedio, Caribe 42% y Amazonía-Llanos 29%.



Gobernanza

Todos los clústeres de las regiones Central y Pacífica poseen modelos formales de gobernanza; 88% registran asambleas anuales. Caribe reporta 69%, mientras que Llanos y Amazonía apenas 54%. La efectividad (medida en periodicidad de comités estratégicos) se refleja en la ejecución, de tal manera que en las regiones con gobernanza formal se logran 25% más proyectos terminados.

Colaboración y alianzas

La Región Central sigue siendo el nodo más colaborativo, en donde 9 de cada 10 clústeres reportan alianzas formales con al menos tres tipos de actor (empresas, academia, gobierno), y el 78% vincula entidades internacionales para proyectos de I+D. En la Pacífica, el 64% de los clústeres generó acuerdos enfocados en sostenibilidad y certificaciones de exportación, mientras que en el Caribe las alianzas priorizan acceso a mercados y el turismo (71%). Llanos y Amazonía muestran avances incipientes, con el 45% y el 38% de los clústeres, respectivamente, que articularon convenios, principalmente con cámaras de comercio y entidades de cooperación, lo que indica un ecosistema colaborativo aún en construcción.

Actividades

Formación y ruedas de negocio son las acciones más extendidas (Central: 92%; Pacífica: 87%; Caribe: 81%). No obstante, la vinculación efectiva de empresas al plan de acción supera el 60% solo en la región Central. En Llanos y Amazonía, el 55% de los clústeres ejecutan actividades que no necesariamente tienen una relación directa con el plan de acción, lo que reduce su impacto.

Financiación

En todas las regiones, la estructura operativa

depende en promedio un 78% de recursos privados. Las regiones del Caribe y Pacífico muestran mayor diversificación de fuentes privadas (con alrededor del 30% de los clústeres), mientras que Amazonía y Llanos dependen casi exclusivamente de recursos de las cámaras de comercio.

Impacto empresarial

El impacto sobre ventas y productos es heterogéneo, en donde en la región Central el 57% de los clústeres declara mejoras de productos o servicios y 38% reporta incrementos de ventas superiores al 10%. En la Pacífica, el 51% de las iniciativas alcanzó innovaciones, aunque solo el 22% registró aumentos de ventas significativos, reflejando que las mejoras aún no se traducen por completo en resultados comerciales. El Caribe evidencia un mayor rezago, en donde apenas el 34% de sus clústeres reportó innovaciones y solo un 18% vio crecimiento de ventas atribuible a la iniciativa. En Llanos y Amazonía, menos del 30% de los clústeres logra impactos empresariales medibles, lo que subraya la necesidad de fortalecer acompañamiento técnico y acceso a mercados.

Impacto territorial

Las regiones Central y Pacífica lideran en generación de encadenamientos locales y empleo con el 62% y 58% de sus clústeres, respectivamente y reportando más de 50 nuevos empleos formales. Caribe alcanza 41%, mientras que Llanos y Amazonía registran menos de 30%. Solo Central ha medido variaciones en PIB regional (2,1% atribuible).

Desafíos y oportunidades

Los principales cuellos de botella coinciden en todas las regiones, a saber, financiación (65% de los clústeres), infraestructura (44%) y talento hu-





mano (39%). Las regiones Central y Pacífica priorizan la expansión de mercados internacionales y la digitalización; Caribe se enfoca en logística y certificaciones; Llanos-Amazonía demandan soporte para infraestructura básica y gobernanza.

En general se encuentra que la región Central continúa como referente en articulación de actores, planeación y ejecución, mientras que la región Pacífica avanza con alianzas orientadas

a sostenibilidad. El Caribe muestra potencial logístico y turístico, pero requiere mejorar gobernanza y medición de impacto; Llanos-Amazonía necesitan reforzar la presencia académica, la diversificación financiera y la infraestructura para cerrar brechas. Consolidar planes de acción, robustecer gobernanza y ampliar fuentes privadas de financiamiento son tareas transversales para escalar la competitividad clúster en todo el país.

Mirada sectorial

Actores y roles

En agroindustria predomina una base amplia de productores y asociaciones en el 83% de los clústeres, pero sólo 41% involucra de forma sistemática a universidades y 37% a entidades de gobierno, lo que restringe la transferencia tecnológica. La manufactura presenta la estructura más equilibrada con el 72% de sus iniciativas que combinan empresas ancla, pymes y centros tecnológicos, y 65% cuenta con entidades de apoyo activas. En servicios sobresalen mipymes y startups digitales (91% de los actores) con cámaras de comercio y universidades desempeñando el papel de articuladoras en 89% de los casos.

Composición de eslabones

Los clústeres agroindustriales se concentran en los eslabones primario y de transformación; sólo 25% participa en comercialización y servicios de apoyo, limitando el valor retenido localmente. En manufactura, 52% de las iniciativas cubre al menos tres eslabones, lo que refuerza encadenamientos regionales. En servicios se opera en 78% de los casos en eslabones de distribución y apoyo, lo que es coherente con su naturaleza.

Apuesta estratégica y plan de acción

El 58% de los clústeres agroindustriales dispone de estrategias actualizadas, aunque sólo 46% registra un avance de proyectos superior al 40%. En manufactura se alcanza el 73% de clústeres con una estrategia vigente y el 61% de progreso de su plan de acción; en servicios se lidera con el 80% de los clústeres estrategias renovadas y con el 68% en ejecución.

Gobernanza

Los modelos formales de gobernanza abarcan 49% de la agroindustria y apenas 32% celebra asambleas regulares, frente a manufactura, donde 86% posee esquemas consolidados y 70% reúne sus comités estratégicos cada trimestre. En servicios se realizan reuniones mensuales virtuales en 69% de los casos, pero sólo 52% documenta actas, lo que afecta trazabilidad y rendición de cuentas.

Colaboración y alianzas

En agroindustria se han firmado convenios de sostenibilidad e inocuidad en 62% de sus clústeres, gracias a la cooperación internacional. En manufactura el 74% de los clústeres participa en





proyectos de I+D con universidades y alianzas interclúster; mientras que en servicios se movilizan redes de hackatones y aceleradoras en 81% de sus iniciativas, impulsando la creación de plataformas digitales.

Actividades

Capacitaciones y ruedas agroexportadoras alcanzan el 88% de cobertura en la agroindustria; mientras que en manufactura se realizan talleres, misiones y laboratorios de prototipado en 79% de los casos; en servicios se lideran bootcamps de marketing digital y ferias con el 92% de participación. No obstante, la alineación de estas acciones con el plan de acción supera el 60% sólo en manufactura y servicios.

Financiación

En la agroindustria se financia más del 60% de las actividades de los clústeres con recursos privados, mientras que el 38% de los clústeres recibe recursos públicos. En el caso del sector manufacturero, la distribución de financiación entre fuentes privadas y públicas es similar a la agroindustria, con un 69% y 31% respectivamente. Por su parte, las iniciativas clúster asociadas al sector de servicios cuentan con un financiamiento privado del 81% y un 19% de financiamiento de fuentes públicas.

Impacto empresarial

En manufactura se muestran los mejores resultados con el 57% de sus clústeres lanzando nuevos productos y el 44% registrando incrementos de ventas nacionales superiores al 10%. En servicios, el 57% de los clústeres mejora su oferta y el 31% incrementa ventas, aunque la internacionalización aún no supera el 8%. La brecha persiste en agroindustria, en donde el 50% de los clústeres no introduce innovaciones y el 38% no accede a nuevos mercados, confirmando la urgencia de acompañamiento técnico comercial.

Impacto territorial

Los clústeres de manufactura contribuyen a la generación de empleo calificado (media de 60 puestos nuevos) y atraen inversión. En servicios se dinamizan economías en ciudades intermedias y se fortalece las industrias creativas (media de 38 empleos). En agroindustria se generan 45 empleos rurales en promedio y se fomenta encadenamientos locales, pero su incidencia en exportaciones y sofisticación permanece baja.

Desafíos y oportunidades

En agroindustria se deben cerrar brechas tecnológicas y logísticas, movilizar inversión privada y diferenciar la oferta con certificaciones de origen y sostenibilidad. En manufactura todavía



se debe escalar la industria 4.0 hacia las pymes proveedoras, consolidar mercados externos de mayor valor y reducir la dependencia de recursos públicos operativos. En servicios se requiere formalizar su gobernanza, robustecer métricas de impacto y conectarse con nuevas fuentes de recursos para monetizar su potencial digital y ampliar su presencia global.

El análisis sectorial confirma que las iniciativas clúster están avanzando, pero a ritmos muy distintos. Las iniciativas clúster de manufactura se consolidan como el motor de integración y diversificación productiva, con gobernanzas sólidas, mayor acceso a inversión y resultados empresariales tangibles. Las iniciativas de servicios lideran la adopción digital y la creación de nuevas experiencias, aunque debe fortalecer su estructura

de gobierno y métricas de impacto para atraer nuevas fuentes de financiación riesgo y escalar internacionalmente. Por su parte, las iniciativas de agroindustria, pese a su peso estratégico en el territorio, enfrentan la mayor brecha tecnológica y financiera, su reto inmediato es movilizar la inversión privada, integrar servicios de apoyo y traducir certificaciones en mayor valor de mercado.

Avanzar en estos frentes exige planes de acción diferenciados, tanto territorialmente como sectorialmente, que prioricen la diversificación de fuentes de financiación, la formalización de la gobernanza y el cierre de brechas tecnológicas, para que todos los clústeres evolucionen de redes de cooperación a auténticos ecosistemas de competitividad y desarrollo sostenible.



14

Recomendaciones: trazando el futuro

Reflexión final: Nuestra comunidad clúster impulsa su transformación al visibilizar y compartir lecciones aprendidas y buenas prácticas, creando así un ecosistema de aprendizaje imparables. Al incorporar experiencias probadas de otros clústeres, aceleramos la innovación, superamos barreras y elevamos nuestra competitividad. Convertir ese conocimiento compartido en acción refuerza la colaboración, multiplica nuestro impacto colectivo y forja un futuro verdaderamente sólido y sostenible para el tejido empresarial y el territorio en el que se desarrolla.

¡Compartir y aplicar el conocimiento nos permite construir el futuro con mayor claridad, impacto y efectividad!



Aprendizajes clave

1. Los ecosistemas incompletos pierden tracción

La evidencia muestra que la presencia simultánea de empresas, academia y gobierno genera un “triángulo de tensión creativa”: las empresas presionan por resultados, la academia por rigor y el gobierno por escala pública. Cuando uno de los vértices falta, el clúster avanza a la velocidad del actor más lento; integrar los tres no es lujo, sino la única forma de combinar demanda, conocimiento y habilitadores normativos.

2. La cadena rota filtra valor

Cada eslabón ausente (comercialización, logística, servicios especializados) funciona como un agujero en la tubería: el valor añadido se escurre hacia intermediarios externos. Integrar la cadena permite retener márgenes, acelerar flujos de información y reducir costos transaccionales, posicionando al clúster como un productor de soluciones completas y no meros insumos.

3. El documento no mueve la aguja

Planes estratégicos sin mecanismos de ejecución se convierten en literatura gris. Los clústeres que traducen cada línea de la estrategia en presupuestos, cronogramas y responsables, generan accountability, en donde las tareas pendientes quedan expuestas y los logros se vuelven visibles, creando un ciclo virtuoso de confianza interna y apoyo externo.

4. Actividad sin estrategia es ruido

Aunque los clústeres muestran altos niveles de actividad, su impacto real en la transformación empresarial y territorial sigue siendo limitado. Numerosos proyectos dispersos no garantizan impacto; solo una hoja de ruta integrada convierte la acción en ventajas sostenibles para empresas y territorios.

5. La gobernanza es una tecnología social

Instalar procesos simples como actas, reglas de voto, rotación de liderazgo, reduce la incertidumbre y distribuye el poder de decisión. Esa “tecnología blanda” es tan crítica como la tecnológica: sin ella, los socios caen en dilemas de acción colectiva; con ella, el clúster se comporta como una organización ágil capaz de pivotar cuando el mercado cambia.

6. Gobernanza intermitente, progreso interrumpido

Los clústeres con estructuras de gobernanza inestables o con cambios frecuentes en su liderazgo muestran menor capacidad para ejecutar planes estratégicos de largo plazo, por lo que pierden continuidad estratégica. Blindar la gobernanza con reglas estables asegura que la visión a largo plazo sobreviva a los relevos de poder.



.....

7. Las alianzas que importan son codiseñadas y cofinanciadas

Muchas alianzas fallan porque se limitan a cartas de intención. Cuando el riesgo y el financiamiento se comparten, las partes se comprometen a ejecutar y medir. El clúster se convierte en un agente intermediario de proyectos ganadores para las dos partes, en donde cada actor aporta algo que no tendría de manera solitaria. Igualdad de riesgo genera igualdad de compromiso.

8. Sinergia entre clústeres es igual a triple alcance comercial

Cuando los clústeres se conectan, su propuesta conquista más mercado: integrar ofertas complementarias (producto + servicios + logística) permite a los interclúster multiplicar sus oportunidades comerciales y posicionarse como soluciones “llave en mano” ante clientes globales.

9. La dependencia presupuestal es el talón de Aquiles

Los recursos públicos son fundamentales, pero dependen de ciclos políticos. Los recursos privados dependientes de una sola fuente tampoco son sostenibles en el tiempo. Combinar ventas propias y coinversión privada, entre otros crea un colchón financiero que protege al clúster de recortes presupuestales y le permite planear a más de un ciclo electoral, atrayendo talento y socios de largo plazo.

10. Operar sin diferenciarse es eficiencia estéril

Mientras el apoyo del clúster se centra en financiamiento y tareas administrativas (menos del 30% cubre I+D+i o inteligencia de mercados) sin invertir en conocimiento, la operación fluye, pero la ventaja competitiva no nace. Sin una apuesta más decidida por el conocimiento y la innovación, los clústeres corren el riesgo de operar eficientemente, pero sin diferenciarse, ni evolucionar estratégicamente.

11. Innovar sin mercado es ensayo clínico sin paciente

Prototipos que no encuentran comprador consumen el tiempo de los innovadores y el dinero del clúster. Conectar el embudo de I+D a exploradores de mercado como clientes ancla dispuestos a validar y comprar, convierte el laboratorio en la caja registradora y rompe el mito de que la innovación tarda años en monetizarse.

12. El ladrillo sigue marcando la diferencia

Centros de prototipado, hubs logísticos o laboratorios compartidos son “anclas físicas” donde los actores se encuentran y las ideas se materializan. Invertir en infraestructura compartida reduce costos unitarios, acelera pruebas y crea sentido de pertenencia, es más fácil colaborar cuando se comparte un espacio y un equipamiento de última milla.



13. Sin métricas, la historia se vuelve anécdota

Indicadores de productividad, empleo y ventas comparables entre clústeres brindan legitimidad ante inversionistas y decisores públicos. Las iniciativas que publican sus métricas atraen recursos porque transforman la conversación, ya no se discute si el clúster “suena interesante”, sino cuánto retorno genera cada peso invertido.

14. Los desafíos son pliegos de diseño, no obstáculos

Convertir la falta de talento, capital o infraestructura en retos de innovación abierta, como programas de capacitación exprés o

laboratorios móviles, entre otros, permite que el clúster transforme carencias en ventajas competitivas que la competencia no anticipa.

15. La comunicación estratégica es el eslabón invisible que frena el avance.

La mayoría de los clústeres carece de un relato claro, datos visuales y canales consistentes para difundir logros. Sin una narrativa convincente, dentro y fuera del territorio, se diluyen la atracción de socios, el acceso a financiación y la influencia en políticas. Profesionalizar la comunicación convierte cada hito técnico en capital reputacional y abre puertas que la sola ejecución no logra tocar.

Referencias bibliográficas

- Comisión Europea. (2014). The European Cluster Excellence Baseline – Cluster Management Standards and Labels. Brussels: DG GROW.
- Confecámaras (2022). Cartilla ABC de las iniciativas clúster en Colombia.
- EULAC Foundation. (2018). Clústeres y políticas de clúster: oportunidades de colaboración entre la Unión Europea, América Latina y el Caribe. En: <https://eulacfoundation.org/system/files/clusterses.pdf>
- iNNpulsa Colombia, Gobierno de Colombia, Cluster Development, & Universidad del Rosario. (2018). Iniciativas Clúster en Colombia, Instrumentos de Desarrollo Económico y Competitividad.
- Llinás, M. (2021). Iniciativas Clúster: Una forma concreta y efectiva de “mover la aguja” de la productividad. Confecámaras.
- Monge R., Salazar J., y Espejo I. (2018). Manual para el desarrollo de clústeres basado en la experiencia internacional. OIM.
- Pietrobelli, C., & Rabellotti, R. (2005). Mejora de la competitividad en clusters y cadenas productivas en América Latina: El papel de las políticas. Inter-American Development Bank. En: <https://publications.iadb.org/es/mejora-de-la-competitividad-en-clusters-y-cadenas-productivas-en-america-latina-el-papel-de-las>

2025

Informe del Sistema de Seguimiento, Monitoreo y
Evaluación de Iniciativas Clúster en Colombia



Confecámaras
Red de Cámaras de Comercio

