



HACIENDO HISTORIA: CREANDO VALOR SOCIAL Y ECONOMICO

Mid-MEGA Review





¿Por qué estamos acá hoy?

- Solo los mejores se ganan el derecho a tener un mid MEGA review
- Esta institución aun con cambio de administración se ha mantenido enfocada
- Entender que debemos conservar, que debemos cambiar y tenemos que profundizar
- Repasar el ciclo virtuoso Escoger – Actuar – Aprender para reafirmar y modificar algunas escogencias
- Hacer explicito que debemos conservar, que debemos cambiar y que es necesario profundizar

**Queremos reafirmar los elementos de la mentalidad ganadora
que requerimos para lograr esta transformación**



Agenda

El balance de la primera mitad

Estrategia Corporativa

Competitividad Regional

Estrategia Competitiva

Estrategia Comercial (ejecución)

Implicaciones de estas escogencias



Agenda

El balance de la primera mitad

Estrategia Corporativa

Competitividad Regional

Estrategia Competitiva

Estrategia Comercial (ejecución)

Implicaciones de estas escogencias



Nuestra escogencia en 2008



Una Cámara que se enfocó para entregar sus propuestas de valor hoy entiende que hace más por la región



¿Cuáles han sido los resultados de la estrategia?

Después de cinco años los frutos de la transformación estratégica son contundentes:

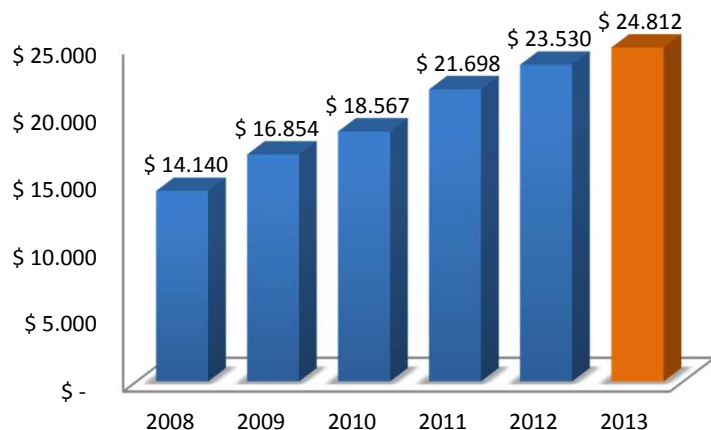
- *La organización entendió la importancia de la palanca en la generación de ingresos privados a través de servicios, productos y proyectos*
- *Los pilares de competitividad y conectividad, nos obligaron a hablar de temas nuevos en la región y por lo tanto a posicionarnos como un actor central de la agenda de desarrollo*
- *La estructura por UEN nos dio claridad y foco en las intervenciones, a la vez que le permitió a la Cámara tratar distinto lo que es diferente*
- *La MEGA nos ha llevado a ser más audaces y a estructurar proyectos y diseñar servicios más sofisticados*

Hoy somos una Cámara que habla más de lo que logra y menos de lo que hace

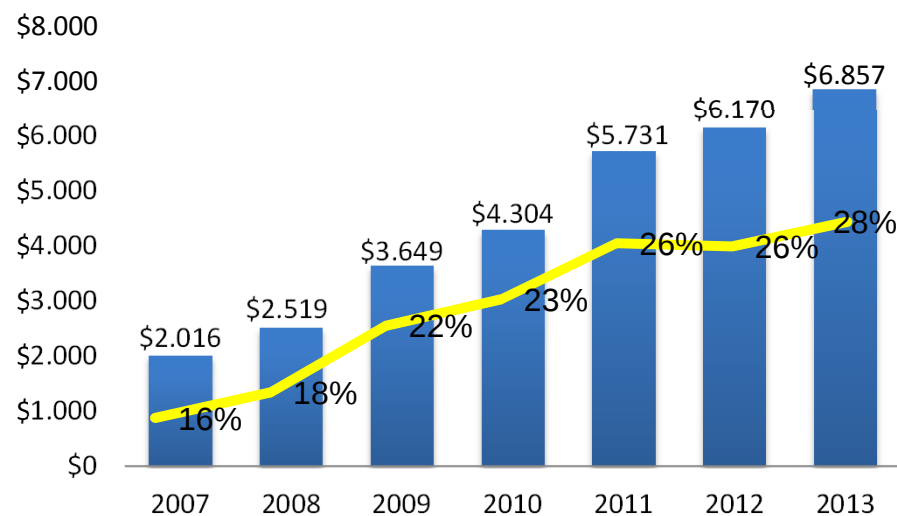


Total ingresos (2008 – 2013)

TACC Ingresos 08-13: 12.40%



Ingresos privados



El crecimiento en la generación de ingreso publico y privado ha sido excepcional, el ultimo representando el 28% en 2013



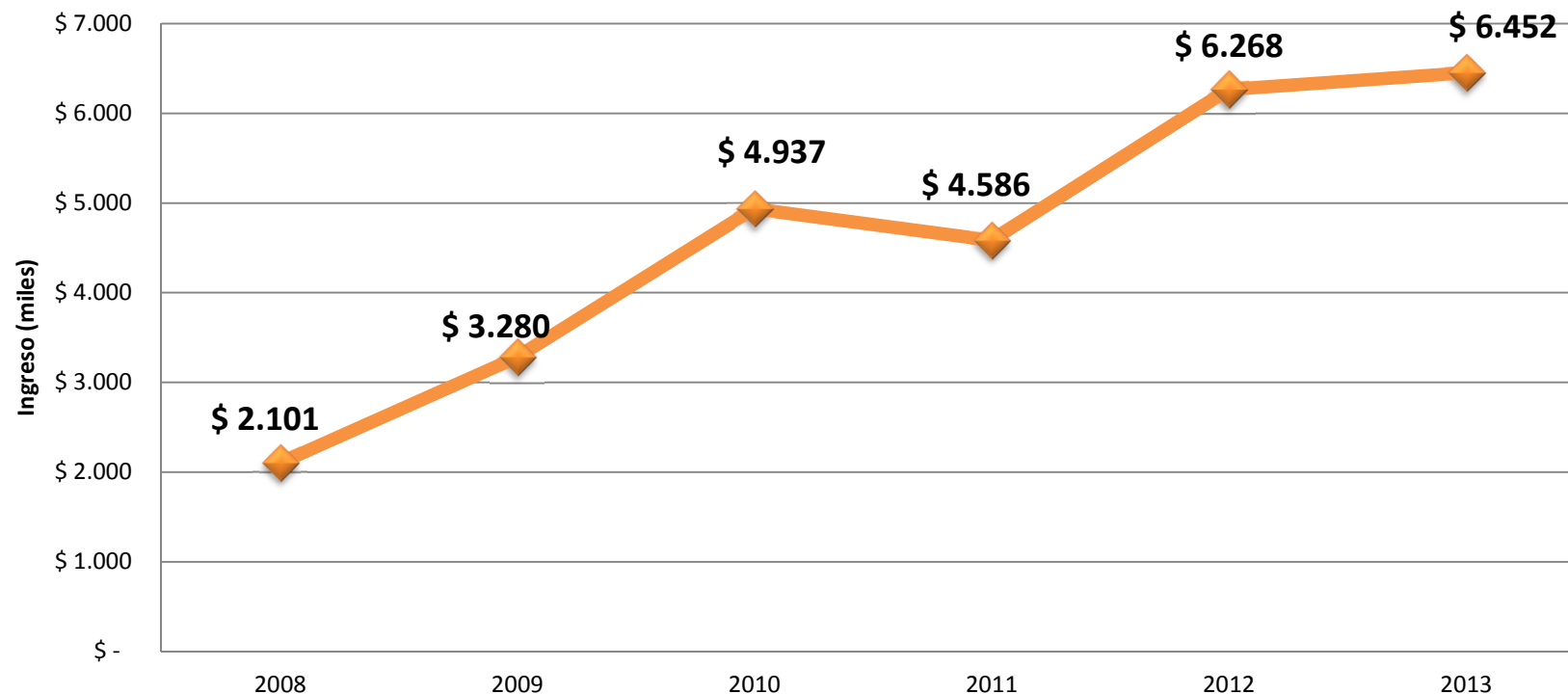
Ingresos – Registro e Infomediación



La importancia de entender registros como un negocio nos ha permitido estar cerca de doblar nuestros ingresos en 5 años



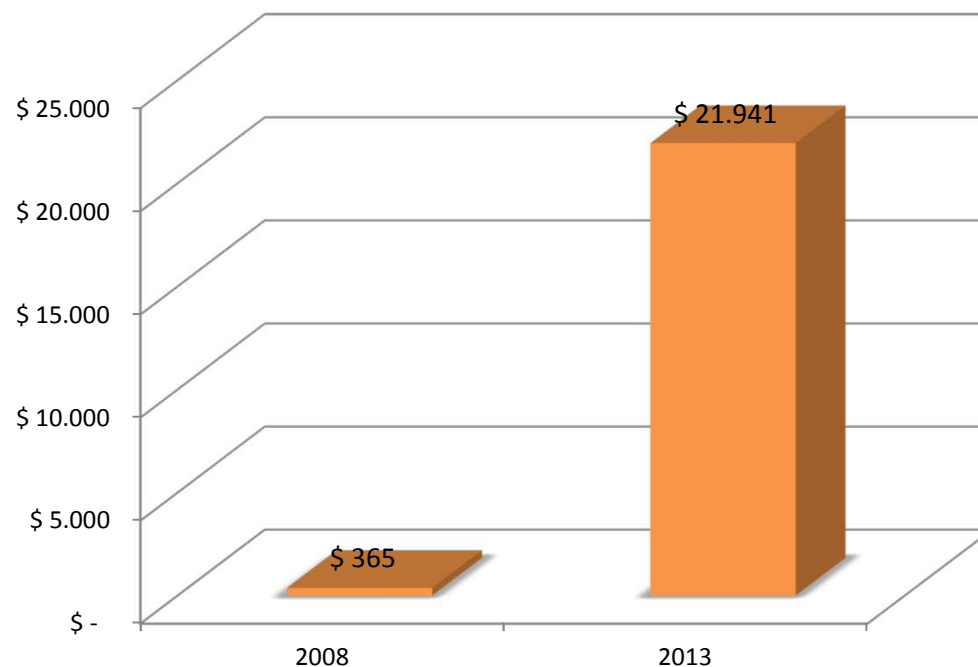
Ingresos – Servicios empresariales



Encontramos que fortalecer a los empresarios era un espacio desatendido y representaba una fuente de ingresos privados



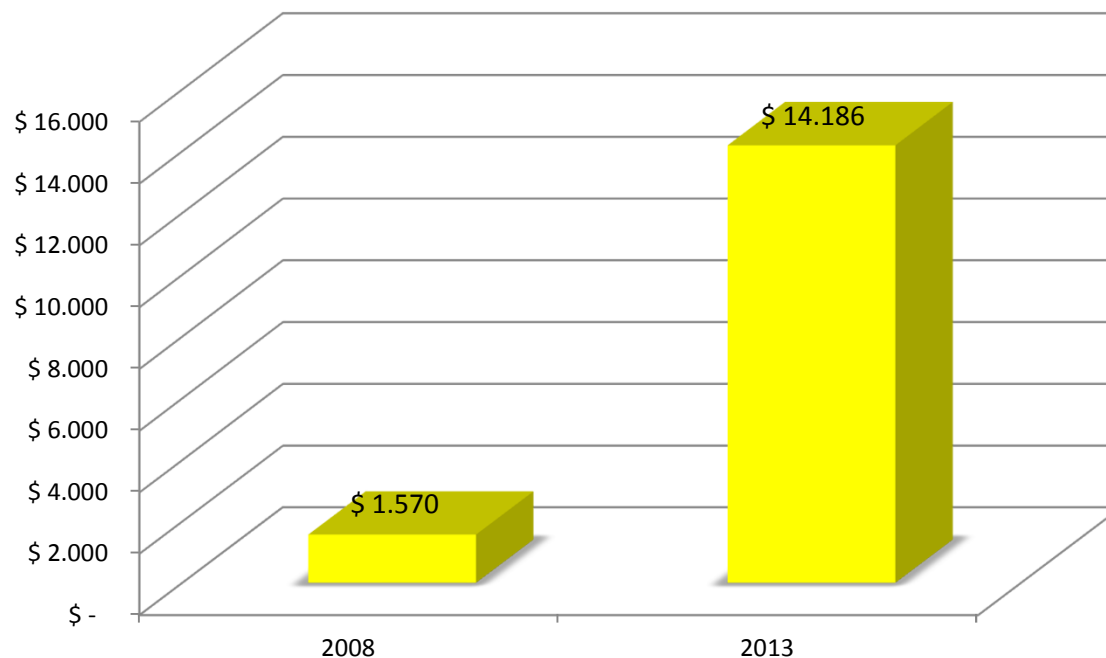
Agenciar recursos – Cooperación para el desarrollo empresarial



Acumulado a hoy los recursos de cooperación de la Cámara son 60X aquellos que se agenciaron en 2008



Agenciar recursos – Desarrollo e inversión regional



Hoy esta UEN es 9x enfocándose en dos temas donde tiene una agenda muy potente: infraestructura y gestión pública eficiente



¿Cómo vamos frente a la MEGA?

Ingresos

	MEGA	2013	Crecimiento promedio (2008-2013)	TACC para alcanzar la MEGA
Servicios Empresariales	\$16,000	\$6.452	23.76%	17.49%
Registro	\$33,230	\$17,062	9%	10%

Recursos agenciados

	MEGA	2013	Cuanto nos falta de la MEGA
Cooperación	\$60,000	\$21,941	\$38,059
Desarrollo Regional	\$60,000	\$14,186	\$45,814

Aunque la MEGA representa un resultado extraordinario, nuestro propósito es una región próspera basada en su tejido empresarial



Reflexiones sobre los primeros 5 años de la MEGA

- *La presión por cumplir con los indicadores nos ha hecho olvidar para qué estamos haciendo las cosas*
- *La MEGA nos da rigor pero no debe confundirse con el propósito*
- *El Tema Dominante nos debe apasionar por su poder de transformación de la región*
- *La excelencia en lo táctico de cooperar nos hizo perder foco en lo estratégico de porque lo hacíamos, una región más prospera*
- *Creecer en un mercado ya maduro nos invita a pensar en propuestas mas audaces de Servicios Empresariales*
- *Esta MEGA requiere unas claridades que deben ir respaldadas por las vértices del pentágono estratégico*



El propósito superior - Encontrando nuestro ¿para qué?



- Bucaramanga tiene el potencial de ser una ciudad de USD 20.000 PIB per cápita apalancándose en sus dinámicas empresariales más vibrantes
- Somos la única institución con una intersección virtuosa entre cercanía con los empresarios y responsabilidad con el territorio
- Jugamos un rol preponderante como agencia de desarrollo económico en el territorio
- Somos la mejor institución para construir una visión compartida de región y reclutar el entusiasmo de todos
- Revitalizamos el dialogo publico-privado con nuestra definición de competitividad
- Mantenemos un dialogo propositivo desde lo que los empresarios pueden aportar al territorio
- Nos corresponde liderar una agenda de competitividad potente, relevante e incluyente



Agenda

El balance de la primera mitad

Estrategia Corporativa

Competitividad Regional

Estrategia Competitiva

Estrategia Comercial (ejecución)

Implicaciones de estas escogencias



Tema Dominante 2.0

En la Cámara de Comercio de Bucaramanga
queremos contribuir al desarrollo del tejido
empresarial y la generación de riqueza en
Santander:

Liderando la construcción de una visión compartida que articule y
energice la región

Generando conocimiento para una conversación moderna y
“empresarial” de la competitividad



Nuestra MEGA 2.0

En el 2020 la Cámara de Comercio de Bucaramanga será una corporación con ingresos propios de **USD \$20M**, durante la siguiente década habrá agenciado recursos para el desarrollo por un monto superior a los **USD \$60M** y habrá movilizado **USD \$3B** de recursos convirtiéndose así en la corporación privada más importante para el desarrollo económico de Santander.

- **Registros Públicos** mantendrá una tasa de crecimiento anual superior al 10%
- **Desarrollo Empresarial** habrá agenciado en temas clave para la competitividad empresarial de la región un acumulado de USD \$30' en la década
- **Desarrollo e Inversión Regional** habrá agenciado en la década USD \$30' para la concepción y diseño de proyectos clave de infraestructura y habrá movilizado recursos por USD \$3B para su ejecución
- **Servicios Empresariales** generará ingresos anuales por USD \$8 MM en productos que contribuyen directamente a fortalecer los empresarios



Entender como se mide esta MEGA

Generar

Ingresos propios de la Cámara, públicos y privados que logramos obtener gracias a los servicios que le prestamos a nuestros empresarios

Agenciar

Recursos de cooperación para ejecutar proyectos que hemos definido como prioritarios para el tejido empresarial de la ciudad

Movilizar

Recursos de la alcaldía, la gobernación y el gobierno nacional que logramos redirigir hacia proyectos de mayor impacto para el territorio

- *Nos busca ser una definición muy técnica y rigurosa sino permitírnos plantear una agenda ambiciosa sobre los temas en los que vamos a intervenir*
- *Nos preocupamos por que lleguen ingresos al territorio sin importar cual es la institución que los reciba*
- *Conocemos lo que necesita la región y desde ahí buscamos oportunidades para movilizar recursos*



Agenda

El balance de la primera mitad

Estrategia Corporativa

Competitividad Regional

Estrategia Competitiva

Estrategia Comercial (ejecución)

Implicaciones de estas escogencias



¿Cómo definimos la Competitividad?

Una región es competitiva cuando las firmas
que ahí operan son capaces de competir con
éxito **en la economía global** mientras
simultáneamente sostienen **salarios**
crecientes y mejores
estándares de vida para el ciudadano
promedio

--- ES IMPERATIVO --- Construir una narrativa potente para el desarrollo del territorio

- La agenda de competitividad ha estado secuestrada por sectores de poco crecimiento y no teníamos el conocimiento para redirigirla (un pie en el siglo XVIII y otro en el siglo XXI)
- El desconocimiento de las industria donde reside nuestra ventaja nos ha impedido realizar apuestas asimétricas en segmentos de crecimiento exponencial
- El reciente entusiasmo público es más probable que cree asistencialismos estratégicos que verdadera prosperidad económica
- El debate se ha mantenido entre académicos y políticos pero nunca empresarios ---es hora de privatizar estas discusión



Los pasos en la construcción de una narrativa regional

1

Dinámicas empresariales

- Es una visión de la realidad empresarial orientado desde la demanda
- Provee un mapa de las dinámicas empresariales regionales y su atractivo de industria
- Sirve como herramienta de consenso de la realidad empresarial

2

Meta-mappings

- Entiende la industria desde la demanda y a partir de esta identifica las ventajas competitivas
- Crea un referente y un imaginario estratégico de lo que podría ser la región
- Entendimiento global de la demanda

3

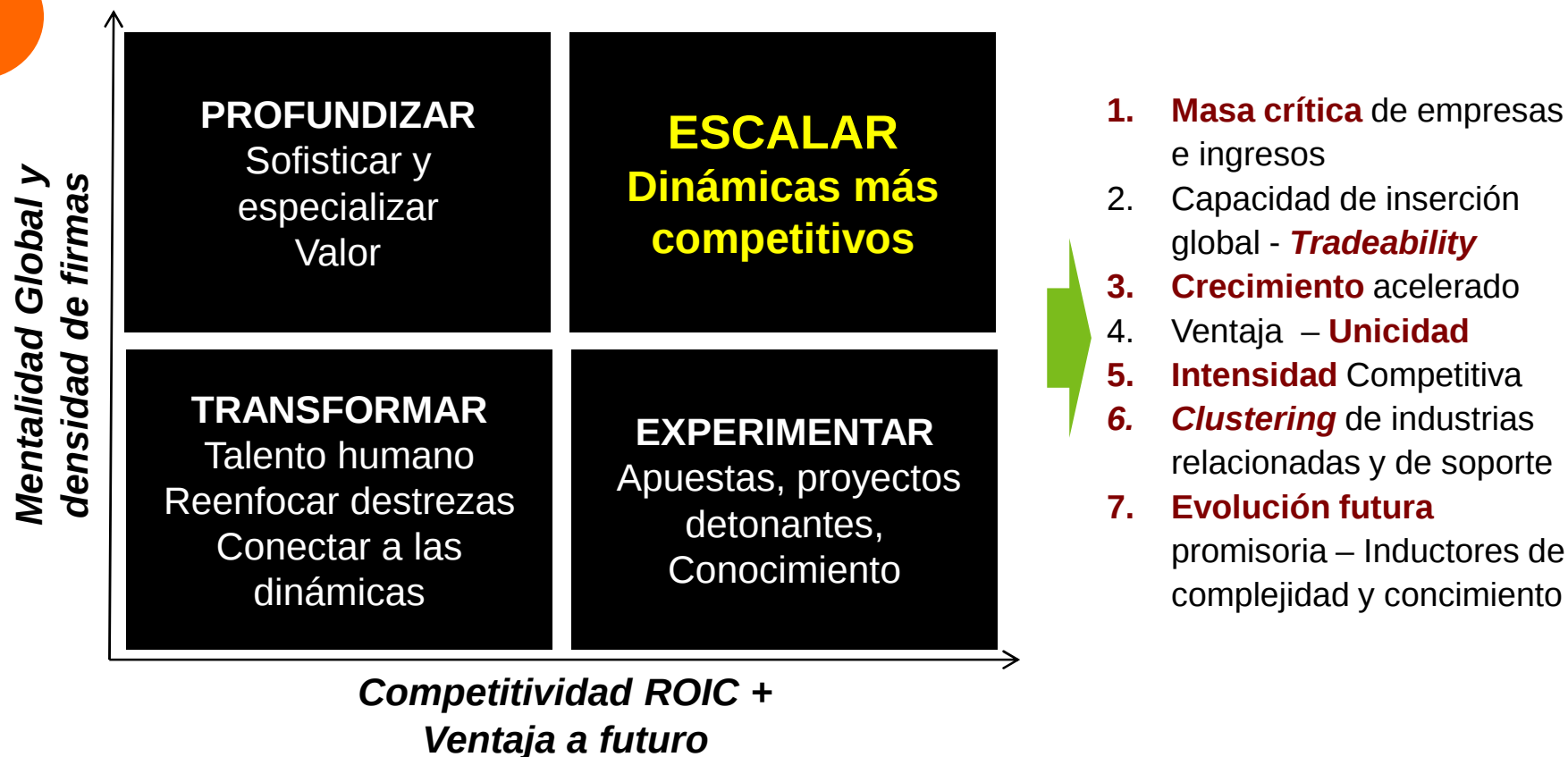
Profundización estratégica

- Propone una agenda y unos contenidos que permitan alcanzar el imaginario estratégico
- Formula proyectos y propone intervenciones desde los empresarios
- Define una posición desde la cual se puede ser único y relevante



Pasar de escoger sectores a amplificar dinámicas

1



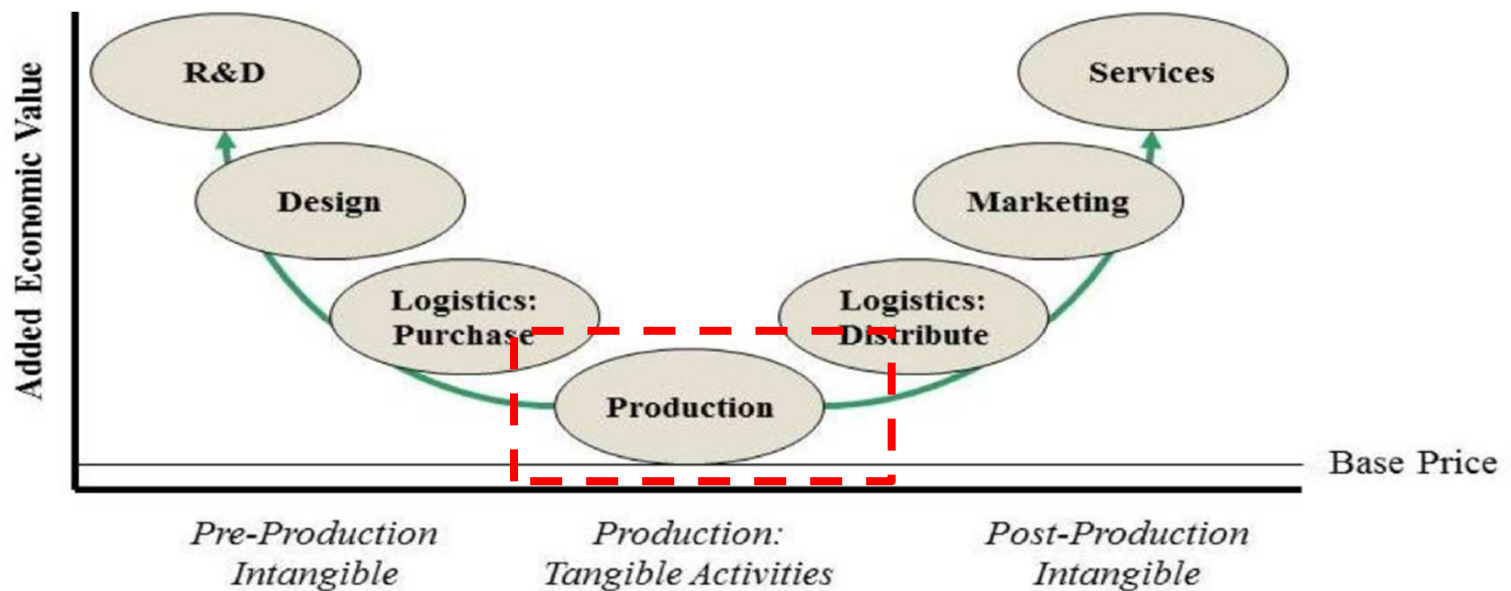
Exigir características discriminantes del potencial y tratar de manera diferente lo que en efecto es distinto



Clustering

1

La dinamicas empresariales vibrantes reconocen la importancia de tener cadenas altamente pobladas e integradas no solo en su eslabon de produccion sino en entender la totalidad del negocios como mecanismo para mantener su ventaja en el mercado





Principios para la construcción de esta narrativa:

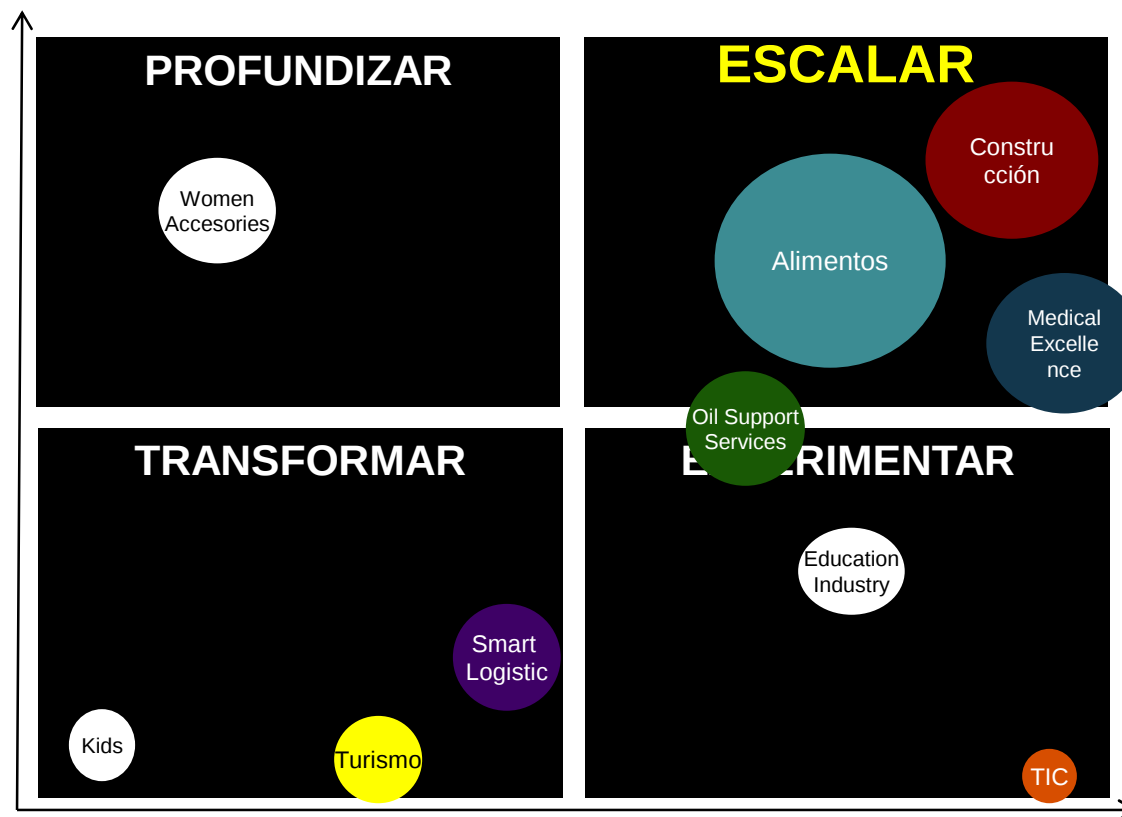
En Bucaramanga podemos superar la trampa de los países de ingresos medios y en la próxima década llegar a ser una ciudad de USD 20.000 de PIB per cápita pero solo si capitalizamos nuestras dinámicas empresariales más vibrantes y potentes

- Está construida sobre conceptos modernos de competitividad
- Narrativa futurista pero basada en las dinámicas empresariales de Bucaramanga y soportada en información real
- Promueve una visión empresarial conectada y alineada desde la demanda, no la oferta
- Provee una visión global y ambiciosa de Santander pero creíble y alcanzable
- Convoca de manera “inspiradora” a todas las instituciones del territorio a actuar coherentemente
- Incentiva la competencia justa e intensa (opuesta a débil e injusta que es lo que han hecho históricamente los gremios)
- Supera la pregunta qué debe hacer el gobierno por nosotros y la sustituye por qué debemos hacer nosotros por nosotros mismos
- Eleva el nivel del dialogo y nos invita a pensar como serían en este contexto los diferentes actores (sociedad, instituciones, universidades, gobiernos)



Modelo de priorización regional

*Mentalidad y
densidad de
firmas*



*Competitividad real de cada
industria – Ventaja a futuro*

Intervenir diferente lo que es distinto



Nuestra realidad empresarial

■ Nuestro tejido empresarial:

- *Actualmente tenemos 67.872 empresas activas*
- *Entre personas naturales y sociedades que renovaron matricula se facturó en 2012 USD 10.4B*
- *En las seis industrias de mayor dinamismo en Santander tenemos alrededor de 2.000 empresas que facturaron USD 6.1B en 2012*

■ Comportamiento

- *Construcción (USD 1.5B – 532 empresas)*
- *Alimentos (USD 1.7B – 112 empresas)*
- *Medical Excellence (USD 1.3B – 355 empresas)*
- *Oil Support Services (USD 1.6B – 636 empresas)**
- *Smart Logistics (USD 0.5B – 66 empresas)*
- *TIC (USD 172M – 1069 empresas)*
- *Educación (COP 143MM – 49 instituciones – 74.000 estudiantes) publico*
(147 instituciones – 24.055 estudiantes) privado

En 2012 menos del 2% de las empresas en 6 industrias explicaban alrededor del 60% de la facturación



Modern housing and urbanization

Nuestra ventaja en esta industria reside en la proveer vivienda de acceso en grandes proyectos de ciudadelas donde integran modelos urbanísticos que tienen en cuenta las necesidades de una sociedad moderna que esta migrando hacia áreas urbanas

- 15 de las 500 empresas que más desarrollo le generan a Bucaramanga se encuentran en la construcción
- Varias de nuestras empresas de construcción se encuentra en el top 20 del país
- Actualmente desarrollan proyectos en otras ciudades del país y muchas están llegando a países Latinoamericanos
- Las constructoras de vivienda dinamizan la demanda de bienes y servicios relacionados a la industria



Global Trend:

Actualmente más de la mitad de la población mundial vive en ciudades, para la mitad del siglo XXI La población urbana se habrá doblado



Agroindustria Alimentaria

Esta región ha sido llamada por muchos años “la despensa de Colombia” porque en ella se han creado las empresas agroindustriales con mayor nivel de integración vertical en productos de consumo básico en la nutrición

- Se han creado las empresas que lideran el mercado nacional de proteína animal: MacPollo, Fazenda e Incubadora Santander
- Dentro de la 500 empresas generadoras de desarrollo para Santander hay 10 en el sector avícola, 5 en cárnicos y 5 en lácteos, 5 en pecuarias
- Las empresas tienen modelos de negocio de llegada directa a clientes, tiendas propias, y posicionamiento de marca
- El sector de alimentos es el segunda más grande en marcas concedidas porque las ha reconocido como la forma de reclamar la preferencia de sus consumidores

Global Trend:

La dinamización de los consumos per cápita de proteína en países asiáticos deberá ser atendida por empresas altamente integradas capaces de satisfacer la demanda y competir con éxito en el mercado global

Agroindustria Integrada

USD 1.5B

79 empresas

Procesamiento y conservación de
cárnicos y pescados

Avícolas y ponedoras

Aceites y grasas

Productos lácteos

Harineras



Medical Excellence

Bucaramanga es reconocida como uno de los centros de excelencia medica en Colombia por su especialidad y conocimiento

- Lideran proyectos de investigación y desarrollo con otros centros de excelencia del país
- Realizan alianzas internacionales que trae conocimiento medico y científico a la región
- Ha desarrollado énfasis en tratamientos y terapias que le permiten ser reconocidos
- Dentro de las empresas que más desarrollo le traen a Santander se encuentran 10 centros de salud

Global Trend:

La industria de la salud es una de las más grandes y de mayor crecimiento en el mundo, el 10% del PIB en países ricos se invierte en la salud

MEDICAL EXCELLENCE

USD 1.3B

355 empresas

SERVICES EXCELLENCE

USD 880M

177 empresas

Centros de excelencia medica
636M – 18 empresas

Actividades de apoyo a la
practica medica como
diagnostico, terapia,
hospitalización en casa y
otros
244M – 159 empresas

MEDICAL SUPPORT INDUSTRY

USD 425M

178 empresas

Fabricación de instrumentos,
aparatos y material medico
8M – 6 empresas

Comercialización de productos
farmacéuticos y medicinales
407M – 148 empresas

Software
0.78M – 4 empresas

Servicios de ambulancia
4M – 3 empresas

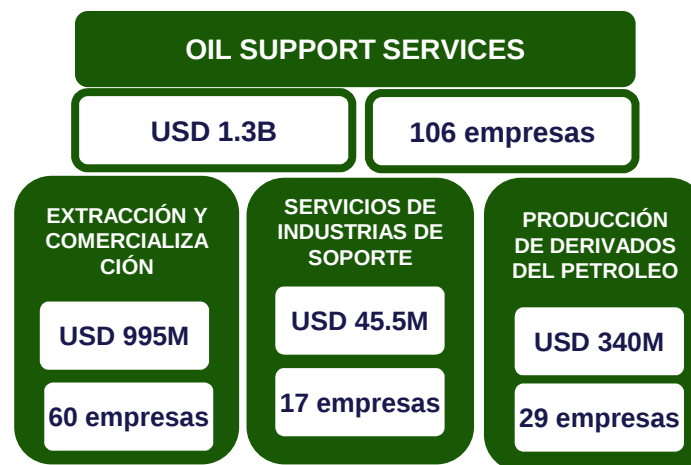
Recolección de desechos
hospitalarios
5M – 17 empresas



Oil Support Services

La refinería de Ecopetrol en Barrancabermeja ha servido como firma ancla, surgiendo desde esta gran numero de empresas dedicadas a la prestación de servicios de soporte de la industria petrolera.

- Las empresas han capitalizado su ventaja en construcción, alimentos y salud para desarrollar servicios especializados para las petroleras
- Los estándares exigidos por Ecopetrol le permiten a estas empresas jugar en mercados internacionales con más facilidad
- El conocimiento adquirido en el proceso de servir a Ecopetrol debe servir para desarrollar mejores servicios para capturar nuevos clientes



- 300 empresas de Barrancabermeja facturan USD 350M, este es un cluster regional de USD 1.7B

Global Trend:

Colombia vive su década de auge minero energético, una oportunidad de estas empresas para profundizar y especializar su oferta para crecer hacia mercados internacionales



En conclusión:

“La política moderna de CIENCIA, TECNOLOGIA E INDUSTRIA se enfocará en intervenciones que construyan sistemas económicos, creen redes, desarrollen instituciones y alineen prioridades estratégicas basado en un rol de coordinación y facilitación del gobierno.”

OECD – Beyond Industrial Policy (2013)

- Nuestra posición única de cercanía con el empresario y responsabilidad con el territorio nos permite realizar apuesta asimétricas para doblar la facturación de las empresas identificadas en las dinámicas a profundizar
- Es necesario hacer explícito en que dinámicas nos vamos a enfocar y entender el tipo de intervención que requiere cada una
 - **Dinámicas vibrantes:** Construcción, Oil Support Services, Agroindustria Alimentaria y Medical Excellence
 - **Dinámicas para experimentar:** TIC y Education Services
 - **Dinámicas a transformar:** Smart Logistics



Agenda

El balance de la primera mitad

Estrategia Corporativa

Competitividad Regional

Estrategia Competitiva

Estrategia Comercial (ejecución)

Implicaciones de estas escogencias



Transformar la UEN de Cooperación en una UEN de Desarrollo Empresarial

- Nuestros logros en estos cinco años:
 - *Somos una institución con una reputación que nos ha permitido logrado una palanca en cooperación de 1:6*
 - *Nos volvimos expertos en cooperar*
- Que viene para los próximos cinco años
 - *Foco en lograr y no en hacer*
 - *Insertados en las conversaciones de las empresas para formular proyectos de mayor pertinencia*
 - *Cambiar la forma de competir de las empresas de Santander*

Estamos preparados para acometer un nuevo reto, un tejido empresarial más competitivo



Estructura de Desarrollo Empresarial

Liderar una agenda intelectual en temas de desarrollo empresarial que nos permita construir un territorio más prospero, se apalanque en las ventajas de nuestro tejido empresarial y nos ayuda a lograr la ciudad de 20.000USD de PIB per cápita





Foco en el nivel de desarrollo de nuestras empresas

Start-up

- Ideas
- Empresas de 0 a 5 años

Mentalidad y cultura

- Ideas de negocio y marketing de problemas que pueden ser resueltos por emprendedores

Scale up

- Ideas con potencial de ventas superiores a 4.000M en el año 10
- Empresas con facturación superior a 1.000M

Innovación

- Modelos de negocio, acceso a nuevos mercados y fuentes alternativas de financiación

Small Growing Enterprise (SGE)

- Empresas con más de 5 años
- Ventas anuales entre 200 y 1.000M

Fortalecimiento Empresarial

- Mejorar herramientas básicas administrativas y gerenciales

Grown up

- Empresas consolidadas
- Ventas anuales de más de 20.000M

Acceso a mercados

- Incursión en nuevos mercados internacionales para continuar creciendo



Potencializar la estrategia de servicios empresariales

- Nuestros logros en estos cinco años:
 - *Este es un negocio que genera ingresos y rentabilidad y compite en el mercado por la preferencia de sus clientes*
 - *Reconocer que misiones era una intervención y no un servicio empresarial porque no genera utilidad*
- Que viene para los próximos cinco años
 - *Diseñar una estrategia a Compite360 para integrarlo al portafolio de Cámara y venderlo*
 - *Como crecer en un mercado maduro como es la formacion, necesitamos realizar en upgrade hacia una escueta de negocios en Bucaramanga*



Estructura de Servicios Empresariales

Formación

- Entender como es la escuela de negocios que necesitan los empresarios de Santander
- Construir como sería nuestra escuela de negocios

Afiliados

- Establecer como es nuestro relacionamiento con ellos y cual es la agenda intelectual que queremos tener en nuestro canal premium

Compite360

- Construir la propuesta de valor para este producto
- Conocer las implicaciones de desplegar su propuesta de valor (socio estratégico, realizar una inversión, spin-off,...)
- Establecer si se vende únicamente en Santander o si se comercializa nacionalmente

Centro de Conciliación y Arbitraje

- Definir con precisión el portafolio que tenemos en el CCA
- Ampliar el numero de conflictos que dirimimos realizando alianzas con instituciones que necesitan del centro

Espacios

- No requiere repensarse, se presta como un servicio para aprovechar la capacidad de salones que tenemos



Escuela de Negocios para Bucaramanga

Escuela de negocios enfocada en la alta dirección de las empresas de Bucaramanga y Santander con énfasis en las dinámicas empresariales más vibrantes, para ofrecer soluciones de formación y actualización

Programas especializados

Programas diseñados para profesionales de una industria específica que buscan profundizar en un área concreta

Executive Education

Programas abierto e in-company que cubren las necesidades de actualización y desarrollo de los directivos de empresas



Agenda

El balance de la primera mitad

Estrategia Corporativa

Competitividad Regional

Estrategia Competitiva

Estrategia Comercial (ejecución)

Implicaciones de estas escogencias

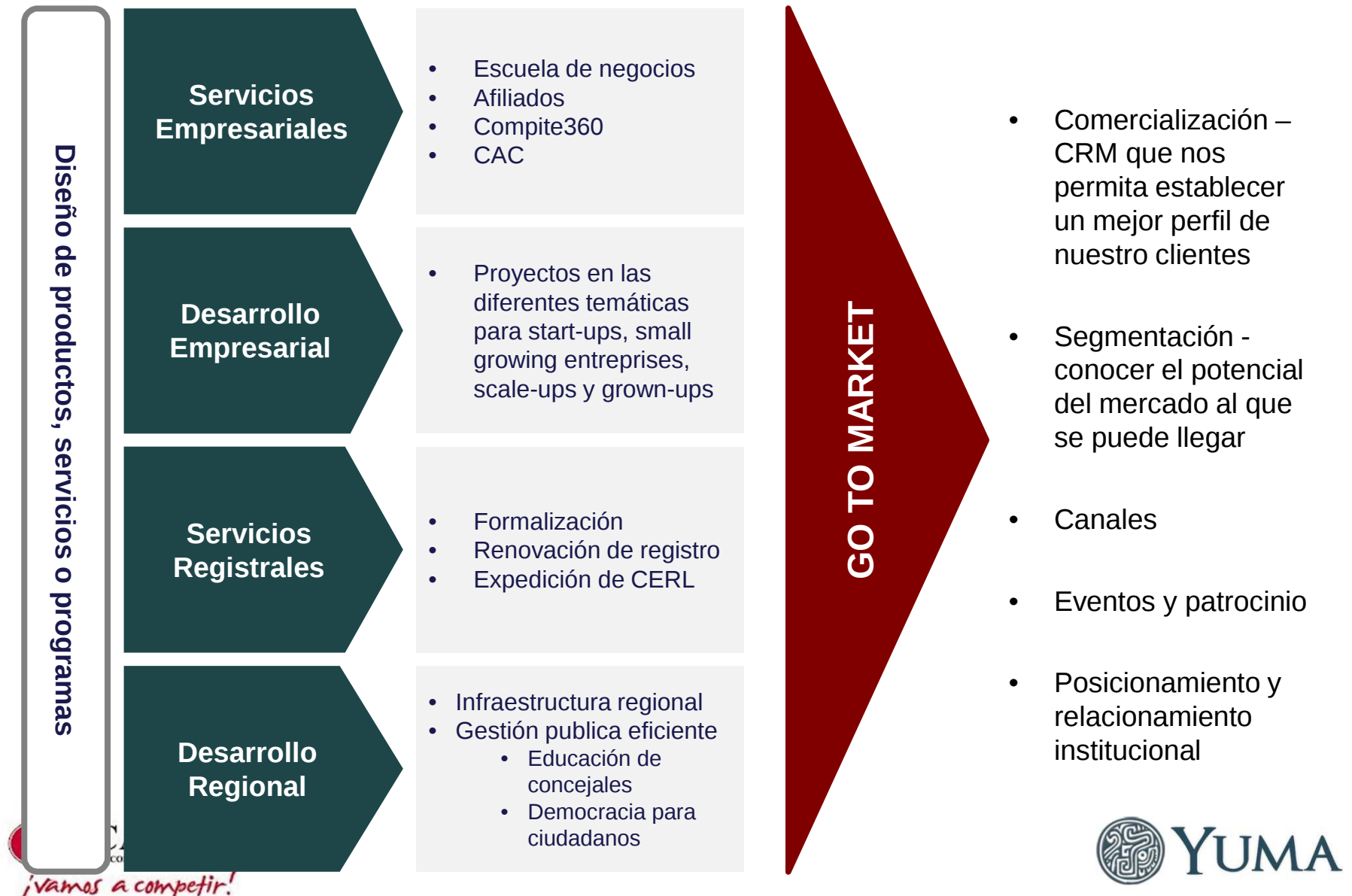


¿Para qué crear una dirección Go2Market?

- Los clientes a los cuales les llega cada UEN son los mismos y debíamos llegarles con una oferta única e integrada
- Conocer que somos para los diferentes grupos de empresas, cuando de nosotros están consumiendo y para que nos consumen
- Posicionarnos: hay clientes a los que les vendemos pero antes los cuales no nos posicionamos y hay otros a los que llegamos pero no vendemos
- Visibilizar lo que hace la Cámara pero que nadie conoce porque fallamos en comunicarlo
- Permitirle a las UEN enfocarse en desarrollar productos y dejar de pensar como vendedores

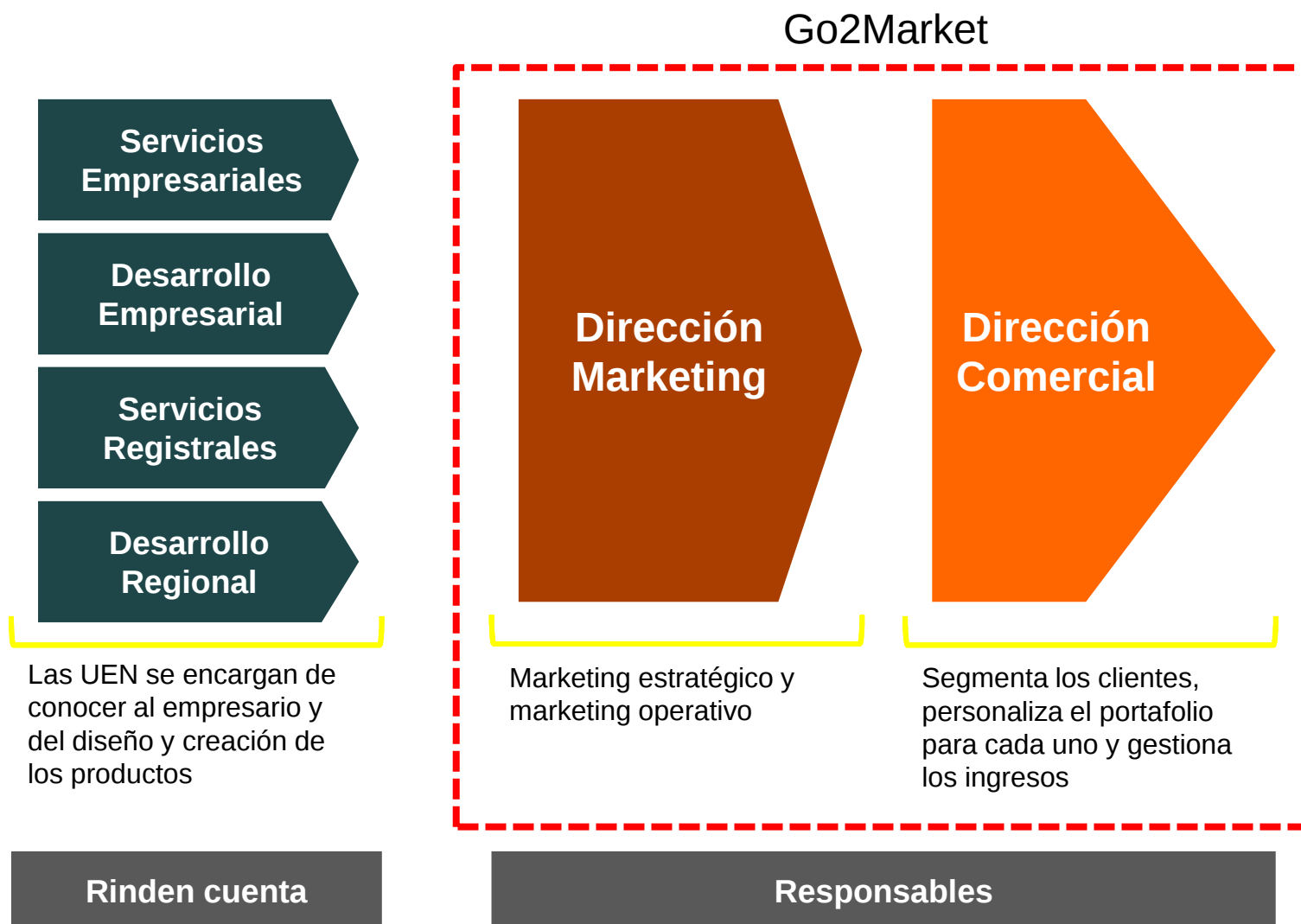
**Concentra en un área fortalecida la fragilidad comercial de las
UEN**

Modelo de Go2Market





Como funciona esta estructura





Dos direcciones especializadas en Go2Market

Dirección Marketing

Marketing estratégico

- Perspectiva y desarrollo de nuevos negocios
- Posicionamiento institucional
- Relacionamiento estratégico
- Planeación marketing – calendario
- Narrativa cámara/región

Marketing operativo

- Producción de piezas
- CRM

Dirección Comercial

- Personalización de portafolio de acuerdo a los tipos de clientes
- Segmentación - conocer el potencial del mercado al que se puede llegar
- Estrategia de canales
 - Telefónico
 - Virtual
 - Seccionales
 - Unidad móvil
- Eventos y patrocinio
- Posventa y fidelización de clientes
- Formación de vendedores



Agenda

El balance de la primera mitad

Estrategia Corporativa

Competitividad Regional

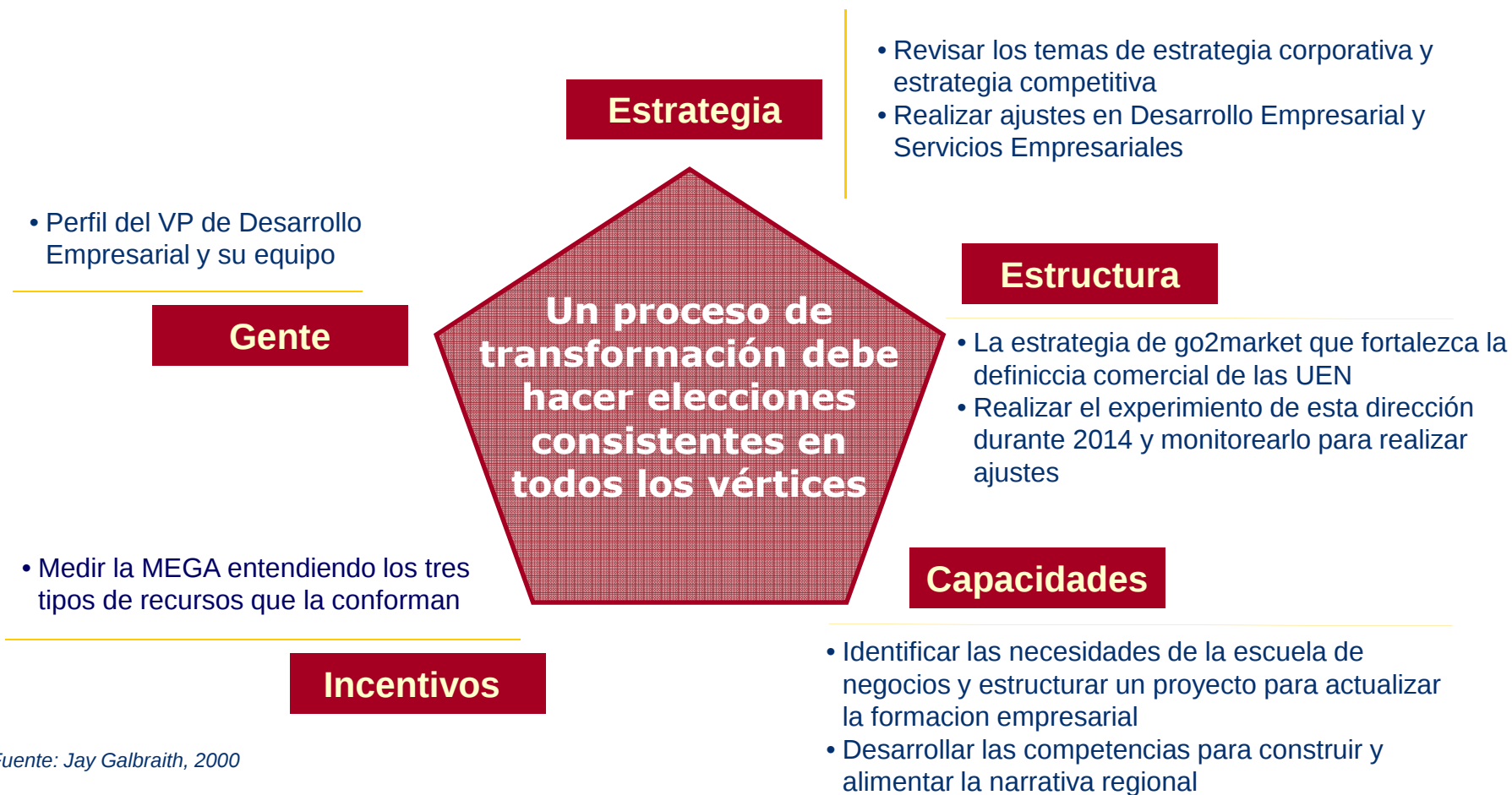
Estrategia Competitiva

Estrategia Comercial (ejecución)

Implicaciones de estas escogencias



Pentágono estratégico



Fuente: Jay Galbraith, 2000