

1-1-2015

# Caracterización de los procesos de asociatividad empresarial tipo cluster en la ciudad de Bogotá mediante cuatro estudios de caso

Anyi Joana Flórez Charris

Miguel Ángel Zea Alfonso

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/economia>

---

## Citación recomendada

Flórez Charris, A. J., & Zea Alfonso, M. Á. (2015). Caracterización de los procesos de asociatividad empresarial tipo cluster en la ciudad de Bogotá mediante cuatro estudios de caso. Retrieved from <https://ciencia.lasalle.edu.co/economia/6>

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Económicas y Sociales at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Economía by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL  
TIPO *CLUSTER* EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ MEDIANTE CUATRO ESTUDIOS DE  
CASO

ANYI JOANA FLOREZ CHARRIS  
MIGUEL ÁNGEL ZEA ALFONSO

UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ECONOMÍA  
BOGOTÁ - COLOMBIA  
2015

CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL  
TIPO *CLUSTER* EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ MEDIANTE CUATRO ESTUDIOS DE  
CASO

ANYI JOANA FLOREZ CHARRIS

10102073

MIGUEL ÁNGEL ZEA ALFONSO

10102701

Tutor:

JAIME ALBERTO RENDÓN ACEVEDO

Doctor en Economía Internacional y Desarrollo

MONOGRAFÍA PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO  
DE ECONOMISTAS

UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ECONOMÍA  
BOGOTÁ - COLOMBIA

2015

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

Jurado:

---

Jurado:

---

Tutor:

---

Jaime Alberto Rendón Acevedo

Autores:

---

Anyi Joana Florez Charris

---

Miguel Ángel Zea Alfonso

**CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE ASOCIATIVIDAD  
EMPRESARIAL TIPO *CLUSTER* EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ. MEDIANTE  
CUATRO ESTUDIOS DE CASO**

**Anyi Joana Florez Charris**

**Miguel Ángel Zea Alfonso**

**Resumen**

Las asociatividades productivas tipo *cluster* que se han gestado en la ciudad de Bogotá<sup>1</sup>, impulsadas por la Cámara de Comercio a partir del año 2012 para fortalecer las industrias manufactureras mediante sectores estratégicos, han permitido un contexto de rivalidad y cooperación en el que se gestan dinámicas productivas. Con base en lo anterior, se han logrado consolidar algunos patrones de asociatividad que corresponden a los *cluster*, pero no coinciden con una expansión manufacturera de la ciudad. En este sentido, el presente trabajo indagará sobre las dinámicas productivas en torno a los cuatro *cluster*, con miras hacia la caracterización de cada uno de ellos (basándose en el Diamante de Competitividad de Michael Porter). Así, la idea central de este trabajo se concentra en el hecho de evaluar si el entorno de asociatividad que se ha creado en la ciudad Bogotá corresponde a lo que se entiende en la literatura como *cluster*.

Palabras clave: *Cluster*, Asociatividad, Competitividad y Desarrollo económico.

Clasificación JEL: O10, R10.

---

<sup>1</sup> Para este estudio se consideran cuatro: Cuero, Calzado y Marroquinería, Joyería y Bisutería, Cosméticos e Industrias Creativas y de Contenidos.

# CARACTERISTICS OF ENTERPRISES ASOCIATION'S PROCESS TYPE CLUSTER IN BOGOTÁ. THROUGH CASES' ESTUDIES

**Anyi Joana Florez Charris**

**Miguel Ángel Zea Alfonso**

## **Abstract**

The productive's association type clusters that have been created in Bogota, promoted by Cámara de Comercio since 2012 to get improve the force of manufacturer's industries through strategic's sectors, have allowed a context of rivalry and cooperation in which we can find dynamics of production So, it allows to create some standards of association that bellow to the cluster, but they don't show a manufacturer's expansion of the city. In this sense, this investigation looks forma the dynamics of productions counting with the four clusters. The objective is identify their characteristics (with Diamond of competitiveness of Michael Porter). So, the main idea of this investigation is to evaluate if the environment of association created in Bogota means cluster as the scientific term.

Key words: *cluster*, association, competitiveness and economic develop

JEL classification: O10, R10.

## Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	10
1. ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL Y <i>CLUSTERS</i> COMO ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL. LOS CAMINOS HACIA EL DESARROLLO ENDOGENO.....	12
1.1 ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL .....	13
1.2 <i>CLUSTERS</i> .....	15
2. COMPETITIVIDAD Y DINÁMICAS PRODUCTIVAS REFERIDAS A LAS ASOCIATIVIDADES TIPO CLUSTER QUE HOY EXISTEN EN BOGOTÁ.....	20
2.1 COMPETITIVIDAD NACIONAL EN EL ENTORNO INTERNACIONAL Y COMPETITIVIDAD EN EL ENTORNO DEPARTAMENTAL PARA BOGOTÁ .....	20
2.2 DINÁMICAS PRODUCTIVAS ASOCIATIVAS TIPO CLUSTER EN BOGOTÁ .....	25
3. CARACTERIZACIÓN DE LOS <i>CLUSTERS</i> DE CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA, COSMÉTICOS, JOYERÍA Y BISUTERÍA E INDUSTRIAS CREATIVAS Y DE CONTENIDOS EN BOGOTÁ.....	30
3.1 <i>CLUSTER</i> DE CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA .....	35
3.1.1 Condiciones de los Factores .....	36
3.1.2 Condiciones de la Demanda .....	38
3.1.3 Industrias Relacionadas y de Apoyo.....	40
3.1.4 Contexto para la Estrategia y Rivalidad.....	40
3.2 <i>CLUSTER</i> DE COSMÉTICOS.....	41
3.2.1 Condiciones de los Factores .....	42
3.2.2 Condiciones de la Demanda .....	44
3.2.3 Industrias Relacionadas y de Apoyo.....	46
3.2.4 Contexto para la Estrategia y la Rivalidad.....	47
3.3 <i>CLUSTER</i> DE JOYERÍA .....	47
3.3.1 Condiciones de los Factores .....	48
3.3.2 Condiciones de la Demanda .....	51
3.3.3 Industrias Relacionadas y de Apoyo.....	52
3.3.4 Contexto Para la Estrategia y la Rivalidad .....	52
3.4 <i>CLUSTER</i> DE INDUSTRIAS CREATIVAS Y DE CONTENIDOS.....	53
3.4.1 Condiciones de los Factores .....	54

3.4.2 Condiciones de la Demanda .....	56
3.4.3 Industrias Relacionadas y de Apoyo.....	57
3.4.4 Contexto para la Estrategia y la Rivalidad.....	58
4. RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO .....	59
5. CONCLUSIONES.....	66
6. RECOMENDACIONES .....	68
7. BIBLIOGRAFÍA.....	69
Anexo 1. Instrumentos de entrevistas semi-estructuradas.....	75
Anexo 2. Síntesis actores representativos.....	78
Anexo 3. Síntesis Red <i>Cluster</i> Colombia.....	79
Anexo 4. Síntesis Cámara de Comercio de Bogotá.....	80



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Elementos básicos de las iniciativas de desarrollo económico local.....	14
<b>Figura 2.</b> Diamante de la competitividad de Porter.....	18
<b>Figura 3.</b> Comportamiento de la Producción Real de los sectores de Cuero, Calzado y Marroquinería, Cosméticos y Joyería y Bisutería de Bogotá. Variación anual trimestral desde el año 2010 al 2014. ....	32
<b>Figura 4.</b> Variaciones porcentuales corrientes de la producción bruta y del valor agregado. (EAS) 2013-2012. ....	33
<b>Figura 5.</b> Valor Agregado en la Industria de Bogotá 2010 al 2014. ....	34
<b>Figura 6.</b> Empresas Manufactureras por regiones y segmento de producto en Colombia..	37
<b>Figura 7.</b> Productos Representativos Según el Sector.....	39
<b>Figura 8.</b> Variaciones porcentuales trimestrales de las Ventas reales Sector de Cuero Calzado y Marroquinería 2010 al 2014.....	39
<b>Figura 9.</b> Producción Valor Total por Categorías. Industria Cosmética, Aseo y Absorbentes (Miles de pesos Ex Factory).....	45
<b>Figura 10.</b> Ventas Valor Total por Categorías. Industria Cosmética, Aseo y Absorbentes (Miles de pesos Ex Factory).....	45
<b>Figura 11.</b> Variaciones porcentuales trimestrales de las Ventas reales Sector de Joyería y Bisutería del 2010 al 2014.....	51
<b>Figura 12.</b> Consumos Culturales personas de 12 años o más 2014 .....	56
<b>Figura 13.</b> Consumo de videos y práctica con videojuegos en el último mes (personas de 12 años y más).....	57

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Definiciones de clusters según la literatura.....	16
<b>Tabla 2.</b> Índice de Competitividad Global 2014-2015 y Comparaciones 2013-2014.....	21
<b>Tabla 3.</b> Índice de Competitividad Global 2014-2015 y Subíndice.....	23
<b>Tabla 4.</b> Índice Departamental de Competitividad 2013. Clasificación General y por Factores .....	24
<b>Tabla 5.</b> Iniciativas tipo <i>cluster</i> de Bogotá y empresas que las integran.....	28
<b>Tabla 6.</b> Producción en Kilogramos Anual de Oro y Plata (2010 al 2013), principales departamentos productores en Colombia. ....	48

## INTRODUCCIÓN

La ciudad de Bogotá, ha venido construyendo espacios para el desarrollo de asociatividades tipo *cluster*. Gracias a las dinámicas que este tipo de gestión conjunta le han aportado a la ciudad, se han gestado a través del tiempo condiciones óptimas para el desarrollo de la actividad empresarial de la capital.

Con base en lo anterior, en la ciudad de Bogotá a partir del año 2012, la Cámara de Comercio reconociendo los diferentes sectores estratégicos de la manufactura nacional y específicamente los que se gestan en Bogotá, ha logrado hacer visible la necesidad de resaltar las condiciones de asociatividad que se dan en la capital, a fin de potencializar estos sectores. Esto lo ha consolidado mediante el impulso de diferentes iniciativas tipo *cluster* en Bogotá, trece en total.

En este sentido, para el desarrollo de esta investigación se tomaron cuatro estudios de caso, estos son: Cuero, Calzado y Marroquinería, Joyería y Bisutería, Cosméticos e Industrias Creativas y de Contenidos. Con base en estos estudios de caso, el objetivo principal en el cual gira la investigación, es la caracterización de los cuatro procesos de asociatividad empresarial gestados en Bogotá y nombrados anteriormente, para así lograr reconocer si las dinámicas de gestión conjunta desde el espacio, la producción y la comercialización han permitido la correcta estructuración de los *clusters* en la Ciudad.

Por lo anterior, se gestó la necesidad de recolectar información a partir de entrevistas semi-estructuradas, las cuales precisan la información necesaria y suficiente para el desarrollo de la investigación ya que estuvieron dirigidas a actores claves y representativos.

Adicionalmente a las entrevistas, se determinaron las características existentes de los cuatro *cluster*, a partir de la información secundaria que suministra principalmente la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), el Departamento Administrativo Nacional de Estadística

(DANE), el Ministerio de Comercio Industria y Turismo con el programa de Transformación Productiva (PTP) y el Consejo Privado de Competitividad (CPC).

De esta manera, una vez aplicadas las entrevistas semi-estructuradas, se encontró que:

Las asociatividades tipo *cluster* que hoy existen en Bogotá, así llamadas por la Cámara de Comercio, no responden necesariamente a este nombre, como lo aseguró Fernández & Vigil argumentando que la concepción real del concepto obedece a un estado de “*fuzzy concepts*” (2007: 866) ya que no se logra consolidar la articulación esperada entre los diferentes actores en la ciudad, aludiendo un concepto equívoco consecuencia de:

Las fallas de comunicación fruto del uso poco eficiente de los diferentes canales de comunicación entre los actores, egoísmos y hermetismo en el manejo de la información y conocimiento, lo que forja un tipo de competitividad sumamente agresiva que no permite crecer en conjunto, un mal direccionamiento de esfuerzos y recursos en pro de fortalecer el sector, los cuales, aunque presentan ideas proactivas, difieren a la vez de las entidades que los ejecutan, replicándose así los proyectos, y la débil institucionalidad junto con la falta de interés de los diferentes actores que pertenecen a estas asociatividades que no propician dinamismos óptimos para el desarrollo de sus actividades.

## **1. ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL Y *CLUSTERS* COMO ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL. LOS CAMINOS HACIA EL DESARROLLO ENDOGENO**

La competencia y la competitividad han incrementado sustancialmente su importancia a lo largo de las últimas dos décadas, como respuesta de las empresas a una economía cada vez más globalizada, que las atrae a crear y/o entrar a diferentes tipos de asociatividad que se están gestando en la actualidad. Sin embargo, existen factores externos a los núcleos asociativos que proveen las condiciones óptimas para generarlos, estos se pueden clasificar en cuatro niveles: el nivel meta, meso, macro y micro, conocido también como competitividad sistémica, que surge como un fenómeno evidenciado en los países en desarrollo, donde el entorno empresarial es prácticamente nulo y obstruye los caminos hacia una competitividad estructural (Garay, 2004).

De ahí, que en el nivel meta, se encuentre la capacidad de la sociedad para generar estrategia e integración, mientras que en el meso, se estudia el entorno capaz de fomentar, complementar y multiplicar los esfuerzos al nivel de la empresa, donde el Estado junto con los actores sociales fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad mediante políticas de apoyo específico. En cuanto al nivel macro, este hace referencia a la estabilidad del contexto macroeconómico necesario para que existan mercados eficientes de factores, bienes y capitales, y finalmente el nivel micro, se refiere a que la empresa tiende a cambiar de acuerdo con los requerimientos que demanda la economía, como la diferenciación de la demanda, cambio en los ciclos de producción, implementación de innovaciones, organización de la producción, desarrollo del producto, relaciones de suministro, entre otras (Esser *et al.* 1996: 2-10).

En este sentido, la armonía e interacción de estos cuatro niveles nombrados anteriormente, crean el ambiente propicio para generar dinámicas productivas guiadas por la cooperación (*clusters*), y así lograr altos niveles de competitividad, beneficiando a las empresas pertenecientes a las asociatividades.

Bajo este contexto, son diversas las asociatividades que se han generado gracias a la cambiante demanda mundial, pero, no se precisa con absoluta claridad la diferencia entre estas. Es así, como este capítulo, busca conceptualizar las asociatividades empresariales tipo *clusters* con el fin de que la revisión de literatura sirva como puente fundamental a la caracterización de los cuatro estudios de caso para Bogotá.

Este capítulo se desarrollará en dos secciones, la primera buscará contextualizar las asociatividades empresariales y la segunda, conceptualizar los *clusters*.

## 1.1 ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL

Hoy en día las estrategias empresariales que contribuyen a un fortalecimiento de la base productiva han cambiado sustancialmente, la demanda o preferencia de los consumidores junto con otro grupo de situaciones, han logrado impulsar a las empresas a sumergirse en diferentes campos de competencia y/o cooperación. Este tipo de cambios, han llevado a las concentraciones o asociatividades empresariales, las cuales, han tomado diferentes nombres a través del tiempo, algunos de ellos son: aglomeraciones, distritos industriales, redes productivas, economías de escala, sistemas productivos locales, *clusters*, entre otras más. Sin embargo, se ha incurrido en el error de concebir todos estos tipos de asociatividad como uno solo, generando un estado de “*fuzzy concepts*”<sup>2</sup> (Fernández & Vigil, 2007: 866).

Todos estos tipos de asociatividad han contribuido significativamente al desarrollo local. Albuquerque (2004: 162-165), dice que las iniciativas de desarrollo económico local en América Latina, se originan como respuesta para enfrentar diferentes situaciones como, crisis económicas locales y escasez de políticas apropiadas. En este sentido, América Latina ha tenido iniciativas incipientes y reducidas en cuanto a desarrollo económico local. Con base en esto, propone una serie de elementos básicos, que caracterizan las iniciativas de desarrollo económico local descritas en la figura 1:

---

<sup>2</sup> Enfoque propuesto por Fernández (2007:886), para hacer referencia a la distorsión de conceptos.

**Figura 1. Elementos básicos de las iniciativas de desarrollo económico local**



Fuente: Tomado de Albuquerque (2004: 162).

Por otra parte, los *clusters* son entendidos como fuente de desarrollo endógeno, pero existe una descontextualización y desconexión con las dinámicas productivas y el entorno regional. Lo anterior, afecta los proyectos interterritoriales que están enmarcados en las difusiones productivas, la especialización del trabajo, la cohesión de innovación y la relación del territorio con la cadena de valor ya que como plantea Fernández & Vigil (2007: 873-877) partiendo de unos conceptos difusos se genera una descontextualización que incide en lo que se describe como una “armonía de *cluster*” afectando los niveles macro y meso que se ven expresados en distorsiones en el sistema productivo territorial y el manejo y la dirección de los *cluster*.

En este sentido, existe una unión teórica de los *clusters* y el desarrollo económico local, ya que este último, incentiva la creación de asociatividades empresariales en la actualidad. Sin embargo, el tema de las asociatividades empresariales, no se puede atribuir a estudios recientes, este data varias décadas atrás, remontándose a los estudios hechos por Alfred Marshall, quien en su obra Principios de Economía, publicada originalmente en 1890, dedica un capítulo a los factores externos en las áreas industriales especializadas (Porter, 1999: 212).

Becattini (2002: 12-13) citando el trabajo de Marshall (1890), afirma que sus aportes son importantes para la teoría del desarrollo local, basándose en los distritos industriales. En

este sentido, Marshall (1890), dice que existen dos versiones de nación económica: la primera se basa en un lugar o un sistema de lugares, que se caracterizan por tener una homogeneidad tanto de valores como de instituciones, en ella se facilita la circulación de información y la proximidad territorial. Así, una nación (estado-nación) estará compuesta por varias naciones económicas, pero también cabe resaltar, que la nación económica se puede situar entre varias naciones políticas.

La segunda concepción acerca de nación económica para Marshall, se basa en un “bloque de sujetos” dentro de un estado nación, es decir, en una o en varias naciones políticas, ejemplo de ello es la clase obrera, que reconoce sus intereses económicos fundamentales como comunes. Esta nación económica tiene un gobierno propio, que abarca una política exterior coherente.

A su vez, los distritos industriales, se convierten en una fuente fundamental para el análisis del desarrollo económico local, porque contribuyen a una forma de organización que permite un manejo eficiente y eficaz de la actividad económica, así como fuente de generación de competitividad, innovación y avance tecnológico.

## **1.2 CLUSTERS**

Relacionado directamente con el desarrollo local, se encuentran los *clusters*. En la actualidad, estas dinámicas han sido abordadas por diferentes teóricos que analizan estas asociatividades empresariales de maneras distintas, por ende, es una necesidad precisar el concepto desde diferentes expresiones teóricas, como se puede observar en la tabla 1. Los procesos de asociatividad empresarial tipo *cluster*, dependen y afectan el estado del desarrollo económico local, además de las relaciones inter-empresariales y sus dinámicas.

“El concepto de cúmulo, es una nueva manera de ver las economías nacionales, regionales y urbanas, y deja entrever nuevas funciones para las empresas, los poderes públicos y demás instituciones que se están esforzando para mejorar la competitividad” (Porter, 1999: 204).



Existen diversos trabajos relacionados con la asociatividad empresarial tipo *cluster*, uno de ellos es el elaborado por Jiménez & Junquera (2012), que realizan una revisión literaria amplia para definir los *clusters* bajo diferentes categorías. Las autoras, no solo toman la definición de diferentes postulados teóricos, también destacan los siguientes factores que integran un *cluster*: el primero, analiza la relación del sector al cual pertenecen las empresas conglomeradas, y si estas empresas están ligadas a la industria, ya que uno de los referentes para el desarrollo y existencia de los *clusters* es la experiencia industrial que más adelante actúa como otro agente fundamental; el segundo, es la zona geográfica o la cercanía de las empresas, un factor importante porque enmarcan lazos más fuertes de cooperación o rivalidad empresarial; el tercero, es la experiencia industrial, ya que es la que brinda sin duda algún tipo de conocimiento, garantizando un funcionamiento más adecuado de estas asociaciones empresariales, y por último, la base científica, la cual es una de las más importantes bajo el marco de la investigación y el desarrollo, en pro de generar innovación.

**Tabla 1. Definiciones de *clusters* según la literatura**

Autor	Definición
Porter (1999: 205)	"Grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí... por su dimensión geográfica, un cúmulo puede ser urbano, regional, nacional o incluso supranacional... la mayoría de ellos comprenden empresas de productos o servicios finales, proveedores de materiales, componentes, maquinaria y servicios especializados, instituciones financieras y empresas de sectores afines... También suelen integrarse empresas que constituyen eslabones posteriores de la cadena (es decir, canales de distribución o clientes); fabricantes de productos complementarios; proveedores de infraestructura; las instituciones públicas y privadas que facilitan formación, información, investigación y apoyo técnico especializados (universidades, grupos de reflexión, entidades de formación profesional) y los institutos de normalización"
Rosenfeld (2002: 10)	"Masa crítica especialmente limitada de empresas (es decir, adecuada para atraer servicios, recursos y proveedores especializados), las cuales tienen algún tipo de relaciones sistémicas entre sí basadas en complementariedades o similitudes"
Swann y Prevezer (1996: 1139)	"Grupos de empresas dentro de una misma industria establecidas en un área geográfica"

OECD (1999: 85 )	"Redes de producción fuertemente interdependientes de empresas (incluyendo proveedores especializados) unidos entre sí en una cadena de producción de valor agregado. En algunos casos, las agrupaciones también abarcan alianzas estratégicas con universidades, institutos de investigación, servicios intensivos de conocimiento, instituciones-puente (brokers, consultores) y clientes. El concepto va más allá de las redes horizontales "simples en el que las empresas, que operan en el mismo mercado y que pertenecen al mismo grupo de la industria, cooperan en ciertas áreas (por ejemplo, programas conjuntos de I + D, marketing colectivo o político de compras conjunta). Los <i>clusters</i> son más a menudo las redes intersectoriales (vertical y/o horizontal) y abarcan empresas complementarias especializadas alrededor de un enlace específico o base de conocimiento en la cadena de valor"
Altenburg & Meyer-Stamer (1999: 1694)	"Un <i>cluster</i> es una aglomeración importante de empresas en un área espacial delimitada con un perfil distintivo de especialización, en donde existe especialización entre empresas y el comercio es sustancial"
Alburquerque (2006)	"El cluster se centra en la búsqueda de las fuentes de ventajas competitivas de los agrupamientos sectoriales de empresas situados en diferentes lugares o territorios... Se trata de un modelo organizativo de redes de empresas e instituciones contextualizadas en un determinado ámbito geográfico".

Fuente: Elaboración propia.

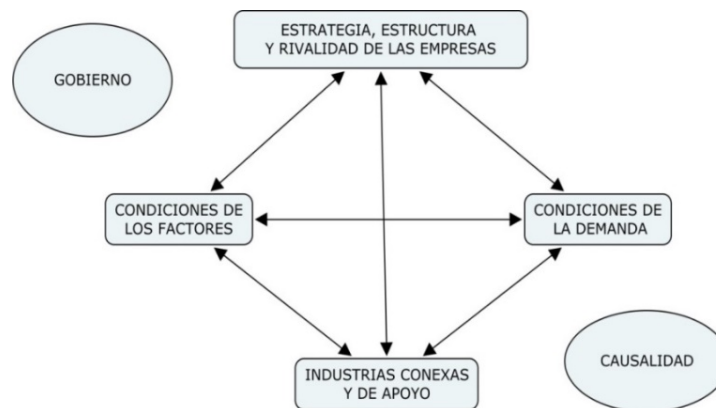
Los *clusters*, se desarrollan bajo características específicas de una nación y más concretamente de un sector. Para la creación de un *cluster* es necesario contar con ambientes propicios para la competencia, que serán fomentados desde instituciones gubernamentales y no gubernamentales. Éstos ambientes, permiten y abren paso a la creación de ventajas competitivas que serán el resultado de una serie de atributos genéricos, los cuales fomentan o entorpecen la creación de ventajas competitivas (Porter, 1990: 110-111), estos son:

- Condiciones de los factores: Dependiente de una dotación de factores humanos, físicos, de conocimiento y de capital, infraestructura necesaria para competir en X sector de una nación.
- Condiciones de la demanda: Naturaleza de la demanda interior, donde son claras las pautas y el tamaño del segmento demandante además de los productos o servicios que están a disposición.
- Sectores afines y de apoyo: Presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.

- Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa: Condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica, ejecutando tácticas eficientes que lleven a cumplir metas claras donde se logre generar economías de escala.

Los cuatro elementos nombrados anteriormente, conforman el diamante de competitividad de Porter (1998), aporte fundamental para el análisis de la ventaja competitiva de las naciones, el cual se observa en la figura 2.

**Figura 2. Diamante de la competitividad de Porter**



Fuente: Tomado de Porter (1990: 111)

Con base en esto, las empresas obtienen ventaja competitiva, en tres situaciones: la primera, hace referencia a la base central de la empresa que le permite la rápida acumulación de activos y técnicas especializadas; la segunda, menciona la base central que permite un mejor acceso a la información continuada de las necesidades en cuanto a productos y procesos y, como consecuencia, obtienen mejores conocimientos por dónde han de orientar su actuación, y la tercera, se obtiene cuando las metas entre los propietarios, directivos y empleados, son la base para crear ambientes de compromiso y de inversiones sostenidas.

Lo anterior implica abarcar diferentes condiciones a favor de hallar una ventaja competitiva en la industria, estas condiciones de los factores comprenden la importancia de

la alta calidad, la especialización de los recursos humanos, tecnología, infraestructura y fuentes de capital; por otro lado, la demanda debe atraer una segmentación o mercado objetivo sofisticado que necesite y desee el producto generando fidelidad a la hora de la adquisición de este. Además, las condiciones en los *clusters* deben garantizar cohesión y rivalidad a la vez, forjando innovación competitiva, en la que el papel del gobierno sea fundamental y funcione como catalizador de innovación y de políticas que apoyen el crecimiento y desarrollo de este tipo de asociaciones empresariales.

Finalmente, los procesos de fortalecimiento empresarial, fuente de las dinámicas de asociatividad tipo *cluster*, gestan las condiciones necesarias para un desarrollo endógeno significativo, claro está, con las distorsiones conceptuales del concepto *cluster* que implican fallas en las técnicas de aplicabilidad, pero que con un análisis claro de las dinámicas de asociatividad tanto empresariales como tipo *cluster*, desde las teorías de desarrollo local, fijan un aporte teórico y crítico que contribuye a una contextualización y construcción de conocimiento entorno al desarrollo económico local, la evolución de las aglomeraciones productivas y el robustecimiento de los tipos de asociaciones empresariales.

## **2. COMPETITIVIDAD Y DINÁMICAS PRODUCTIVAS REFERIDAS A LAS ASOCIATIVIDADES TIPO CLUSTER QUE HOY EXISTEN EN BOGOTÁ**

Bogotá, ha generado un entorno estratégico para la formación de una clase empresarial fuerte y en ascenso. Las dinámicas que se han gestado en torno a la actividad empresarial, han permitido el surgimiento de asociatividades tipo *cluster* que generan un cambio en el entorno empresarial capitalino. Estos cambios, se atribuyen directamente al fortalecimiento de las empresas, las cuales se tornan cada vez más competitivas, permitiéndoles así incursionar en el mercado internacional de la mejor manera.

En este sentido, el presente capítulo se dedicará a dos puntos fundamentales, el primero hace referencia a la competitividad, en donde se evidenciará el estado de la competitividad colombiana respecto al mundo, a su vez, se estudiará la competitividad de Bogotá en el entorno nacional. Y en segunda instancia, se estudiarán las dinámicas productivas asociativas tipo *cluster* que hoy existen en Bogotá, las cuales son impulsadas por la Cámara de Comercio, con el fin de fortalecer cada uno de los actores pertenecientes a la iniciativa en materia de competitividad.

### **2.1 COMPETITIVIDAD NACIONAL EN EL ENTORNO INTERNACIONAL Y COMPETITIVIDAD EN EL ENTORNO DEPARTAMENTAL PARA BOGOTÁ**

*Un mundo cada vez más globalizado trae consigo una competencia más intensa, así como crecientes flujos comerciales y de inversión. Las firmas pasaron de competir por el mercado local con aquellas ubicadas en su región, a competir por mercados externos con empresas localizadas en toda la geografía mundial. De la misma manera, los países y sus regiones compiten arduamente para atraer inversiones en sectores clave, con el objetivo de dinamizar sus economías locales y generar empleos de calidad (CPC & CEPEC, 2014: 9).*

La cambiante demanda mundial, ha permitido un avance sustancial en cuanto a temas empresariales se refiere. Las dinámicas que se han gestado en torno a las actividades productivas, permiten evidenciar un comportamiento acorde con las estructuras nacionales e internacionales. En este sentido, se crean diferentes formas de organización que permiten la competencia y la innovación, dando paso a un importante crecimiento.

Colombia, es un país que se ha venido ajustando poco a poco al cambiante mundo globalizado. En cuanto a esto, ha permitido una estructura interna de competitividad, que si bien no es la mejor, como se verá más adelante, logra crear ambientes de fortalecimiento empresarial que contribuyen a una competencia cada vez más fuerte.

Con base en esto, se tiene que para Colombia, el Índice de Competitividad Global<sup>3</sup>, calculado por el Foro Económico Mundial, (ICG) y (WEF), por sus siglas en inglés respectivamente, para los años 2014-2015, ubica a Colombia en el puesto 66 de 144 países, y en la región de Latinoamérica se ubica en el séptimo lugar, estando por encima de Guatemala, Uruguay y El Salvador, pero, por debajo de Chile, Panamá, Costa Rica, Brasil, México y Perú. Así, Colombia asciende tres puestos en el ranking en comparación a los años inmediatamente anteriores 2013-2014, en los que se encontraba en la posición 69, como se observa en la Tabla 2.

**Tabla 2. Índice de Competitividad Global 2014-2015 y Comparaciones 2013-2014**

<i>País/Economía</i>	<i>Rango (de 144)</i>	<i>Puntuación (1-7)</i>	<i>Rango entre economías 2013-2014</i>	<i>Rango (de 148) ICG 2013-2014</i>
<i>Suiza</i>	1	5.70	1	1
<i>Singapur</i>	2	5.65	2	2
<i>Estados Unidos</i>	3	5.54	3	5
<i>Finlandia</i>	4	5.50	4	3

<sup>3</sup> Este índice, tiene en cuenta 12 pilares estratégicos para su medición, estos son: instituciones, infraestructura, ambiente macroeconómico, salud y educación primaria, educación y formación superior, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, desarrollo del mercado financiero, tecnología, tamaño del mercado, innovación y sofisticación de los negocios.

<i>Alemania</i>	5	5.49	5	4
<i>Chile</i>	33	4.60	33	34
<i>Panamá</i>	48	4.43	48	40
<i>Costa Rica</i>	51	4.42	51	54
<i>Brasil</i>	57	4.34	57	56
<i>México</i>	61	4.27	61	55
<i>Perú</i>	65	4.24	65	61
<b><i>Colombia</i></b>	<b>66</b>	<b>4.23</b>	<b>66</b>	<b>69</b>
<i>Uruguay</i>	80	4.04	80	85

Fuente: Tomado de World Economic Forum (2014: 13).

Según el World Economic Forum (2014: 35), Colombia presenta un nivel de adopción de tecnología considerable, representado en su mayoría en las TIC. El desarrollo en infraestructura después del alto nivel de corrupción, son los factores que presentan más deficiencia en el país, limitando la posibilidad de inversión. Adicionalmente, se cuenta con una baja y débil institucionalidad, ligada un poco a los altos niveles de corrupción. Sin embargo, a pesar de estos factores negativos, el país presenta un entorno macroeconómico estable, con una deuda pública de bajos niveles, déficit fiscal manejable y una inflación controlada. Los servicios financieros presentan un nivel de sofisticación relativamente alto para la región. En los niveles de educación, se presentan altos estándares de inscripción en secundaria, así como una mejora en la calidad del transporte e infraestructura, sin embargo, sigue siendo de carácter deficiente este factor. Y finalmente, Colombia necesita una sustancial inversión pública, que permita, mejorar la calidad de la educación y un desarrollo sostenible, en el que es necesario que las empresas innoven, inviertan en I + D, creen programas de formación laboral y adopten cada vez más las TIC.

En la Tabla 3, se presenta el Índice de Competitividad Global y el subíndice que hace referencia a tres factores que se presentan en la tabla de manera agregada, los tres factores son: requerimientos básicos, potenciadores de eficiencia e innovación y sofisticación de los factores. En cuanto a los requerimientos básicos, se toman en cuenta factores como instituciones, infraestructura, ambiente macroeconómico, salud y educación primaria. En los potenciadores de eficiencia, se toman en cuenta, formación y educación superior,

eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado de trabajo, desarrollo de mercados financieros, preparación tecnológica y tamaño del mercado. Y en lo que respecta a innovación y sofisticación de los factores, se tienen en cuenta indicadores como, sofisticación de los negocios e innovación.

**Tabla 3. Índice de Competitividad Global 2014-2015 y Subíndice**

<i>Pais/Economía</i>	<i>Subíndice</i>							
	<b>Índice General</b>		<b>Requerimiento Básicos</b>		<b>Potenciadores de Eficiencia</b>		<b>Innovación y Sofisticación de los Factores</b>	
	Posición	Puntuación	Posición	Puntuación	Posición	Puntuación	Posición	Puntuación
<i>Chile</i>	33	4.60	30	5.25	29	4.68	49	3.88
<i>Panamá</i>	48	4.43	53	4.82	55	4.29	46	3.95
<i>Costa Rica</i>	51	4.42	62	4.70	56	4.28	35	4.13
<i>Brasil</i>	57	4.34	83	4.40	42	4.46	56	3.82
<i>México</i>	61	4.27	69	4.59	60	4.20	59	3.73
<i>Perú</i>	65	4.24	74	4.52	62	4.19	99	3.34
<b><i>Colombia</i></b>	<b>66</b>	<b>4.23</b>	<b>78</b>	<b>4.45</b>	<b>63</b>	<b>4.17</b>	<b>64</b>	<b>3.65</b>
<i>Uruguay</i>	80	4.04	47	4.90	72	4.01	85	3.47
<i>Argentina</i>	104	3.79	104	4.08	93	3.75	96	3.37
<i>Bolivia</i>	105	3.77	93	4.21	116	3.40	94	3.38
<i>Paraguay</i>	120	3.59	112	3.85	112	3.53	132	2.92
<i>Venezuela</i>	131	3.32	131	3.36	124	3.35	135	2.71

Nota: Puntuación medida de 1 a 7, siendo 7 la más favorable y 1 la menos favorable.

Fuente: Tomado de World Economic Forum (2014: 14-15).

La tabla 3, muestra que para el caso colombiano, la posición en los factores nombrados anteriormente no es muy favorable, ya que esta oscila en un rango de 63 a 78, y da cuenta, de las debilidades respecto a competitividad que tiene el país. En este sentido, Colombia se encuentra en una posición que refleja dificultades en los requerimientos básicos, este subíndice comprende los siguientes pilares: instituciones, donde se ubica en la posición 110 con una puntuación de 3,35, salud y educación en la posición 98 con una puntuación de 5,32 e infraestructura en el puesto 92 con una puntuación de 3,50.



De esta manera, es necesario para Colombia crear mecanismos o estrategias que permitan un incremento de la competitividad colombiana, a fin de lograr una mayor inclusión en las dinámicas internacionales.

Con base en el Índice de Competitividad Global, referido al contexto internacional que se mostró anteriormente, se tiene para el caso colombiano, el Índice Departamental de Competitividad para el año 2013, elaborado por el Consejo Privado de Competitividad (CPC) y El Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas de la Universidad del Rosario (CEPEC), en el que se toman en cuenta los mismos pilares para calcular el Índice Global.

Así, el Índice Departamental de Competitividad del año 2013 para Bogotá fue de 7.54 en una escala de 0 al 10, ocupando el primer puesto tanto en el consolidado, como en los subíndices o factores, como se observa en la tabla 4.

**Tabla 4. Índice Departamental de Competitividad 2013. Clasificación General y por Factores**

	<i>IDC 2013</i>		<i>FACTORES</i>					
	Posición (entre 22)	Puntaje (0-10)	Condiciones básicas		Eficiencia		Sofisticación e innovación	
			Posición (entre 22)	Puntaje (0-10)	Posición (entre 22)	Puntaje (0-10)	Posición (entre 22)	Puntaje (0-10)
<b><i>Bogotá</i></b>	<b>1</b>	<b>7.54</b>	<b>1</b>	<b>6.49</b>	<b>1</b>	<b>7.42</b>	<b>1</b>	<b>9.40</b>
<i>Antioquia</i>	2	5.64	2	6.25	3	5.23	2	5.75
<i>Santander</i>	3	5.21	4	5.69	2	5.27	7	4.33
<i>Caldas</i>	4	4.94	10	5.12	4	4.87	6	4.67
<i>Boyacá</i>	5	4.66	5	5.30	5	4.57	11	3.19

Nota: La puntuación de 0-10, refiere que 10 es la puntuación más favorable y cero la menos favorable

Fuente: Tomado de CPC & CEPEC (2014:23)

A pesar de que Bogotá ocupa el primer puesto en el agregado de los factores, desagregando cada uno de estos, es visible que en cuanto a cobertura en justicia ordinaria ocupa el puesto veinte, con una puntuación de 0.54, en facilidad para hacer cumplir los contratos el veintiuno con 0.00, en costo de energía eléctrica el diecinueve con 7.58, en inversión

pública en agua potable y saneamiento básico el veintidós con 0.00, en infraestructura de transporte ocupa el puesto veintiuno con 1.39, en cuanto a la cobertura en salud Bogotá se encuentra en el puesto veintiuno con 2.71 y en cuanto a eficiencia de mercado de bienes ocupa la posición diecisiete con 3.17, estos indicadores se miden en una escala de 22 posiciones y un rango de 0 a 10 (CPC & CEPEC, 2014: 35).

A pesar de que Bogotá ocupa las primeras posiciones tanto en el consolidado como en los subíndices, es indispensable empezar a crear dinámicas que fortalezcan los pilares que aún no se muestran competitivos, como la salud, el transporte, la facilidad para cumplir contratos, entre otros más, mostrados anteriormente, ya que no permiten una consolidación completamente óptima de Bogotá respecto a la competitividad, y que a la larga podrían ser factores de riesgo para la inversión en la capital.

Finalmente y teniendo claro tanto el posicionamiento global de Colombia y el departamental de Bogotá, se mostrara a continuación las dinámicas productivas asociativas tipo *cluster* en Bogotá.

## **2.2 DINÁMICAS PRODUCTIVAS ASOCIATIVAS TIPO CLUSTER EN BOGOTÁ**

Para contextualizar el entorno económico bogotano, es necesario dar cuenta de las siguientes cifras: El PIB de la capital para los años 2012, 2013 y 2014 son respectivamente, 122.685, 127.569 y 132.991 miles de millones de pesos. Por su parte la producción de la industria manufacturera para los mismos períodos fue de 12.771, 12.599 y 12.427 miles de millones, siendo la industria manufacturera el cuarto sector que más aporta al PIB de Bogotá, estando por debajo de sectores de establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas, las cuales cuentan con una producción de 40.411, 42.388 y 44.422 miles de millones respectivamente para los años 2012, 2013 y 2014, las actividades de servicios sociales, comunales y personales tuvieron una producción de 19.906, 21.135 y 22.211 miles de millones respectivamente para los mismos

años y Comercio, reparación, restaurantes y hoteles conto con una producción de 18.146, 19.142 y 20.070 miles de millones para los mismos años (DANE, 2015)<sup>4</sup>.

Con base a este escenario coyuntural, es fundamental aclarar en primera medida, que los *clusters* y los programas de iniciativas clusters (IC), lideradas por la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), corresponden a dos acciones completamente diferentes. Mientras los *clusters* hacen referencia a la concentración geográfica de empresas interconectadas, proveedores especializados, empresas relacionadas e instituciones asociadas en campos particulares que compiten y cooperan, las IC corresponden a un esfuerzo organizado para incentivar e impulsar el crecimiento y la competitividad de los *clusters* de una región, conectando a la academia con el sector público y privado. También se puede entender una IC como redes organizadas entre socios económicos con el fin de mejorar el desempeño en invocación y competitividad internacional (Cámara de Comercio de Medellín, 2012: 09).

Según la CCB (2014), los *clusters* que hoy existen en Bogotá se han generado de una manera natural, propiciada por el entorno económico de la capital, que permite sentar las bases para la conexión entre empresas y así mismo crear complementariedades y sinergias.

De esta manera, nace la necesidad de impulsar diferentes sectores mediante las IC, que presentaban características particulares, como tener una favorable proyección a futuro, tener apoyo de diferentes instituciones, así como también ser sectores que gozaban de una buena representatividad en indicadores como el PIB o el número de empleados. Este esfuerzo por impulsar diferentes sectores nace en el 2012 y consiste básicamente en crear dinámicas para que todos los procesos que se generen dentro del *cluster* se hagan de manera mucho más rápida y orientada a un propósito en particular. En resumen son acciones articuladas entre actores públicos y privados para el fortalecimiento de una industria en particular. Inicialmente, la CCB comenzó impulsado cuatro iniciativas de *cluster*, que fueron: Turismo de Negocios, Moda, Industrias Creativas y de Contenidos y Software y TI, con el pasar del tiempo el *cluster* de moda por ser un sector muy amplio, se divide en tres *sub-clusters*, el de Joyería y Bisutería, Prendas de Vestir y Cuero Calzado y

---

<sup>4</sup> Las cifras se encuentran desestacionalizadas, a precios constantes del 2005 por encadenamiento.

Marroquinería. En la actualidad la CCB se encuentra liderando trece iniciativas (Villamil, 2015).

Las IC, pretenden ayudar al entorno de las empresas de tres maneras: la primera consiste en facilitar las condiciones hacia afuera de las empresas y el entorno, la segunda es direccionada hacia adentro de las empresas, en el que se tocan temas de fortalecimiento empresarial y finalmente la tercera consiste en la creación de redes entre todos los actores. Cada *cluster* tiene una institucionalidad, unos comités ejecutivos que se caracterizan por ser las cabezas representativas de las industrias y direccionan el accionar del *cluster*; adicionalmente, cuentan con dos instancias más: las mesas de trabajo que están divididas de acuerdo a las temáticas relacionadas en los pilares estratégicos y un consejo ampliado que busca recoger dentro de los diferentes actores todas las temáticas tratadas al interior de las mesas de trabajo (Villamil, 2015).

Con base en lo anterior, las IC buscan la creación de escenarios neutrales, en el que los líderes empresariales, el gobierno y la academia, logren definir una visión conjunta y de trabajo en equipo para alcanzar propósitos acordados (CCB, 2015).

En este sentido, se busca impactar la productividad de las diferentes empresas en donde se creen mejores condiciones para la competitividad en cada sector económico del que estas hacen parte. Es así como estas iniciativas tipo *cluster* permiten: Cooperar por una visión conjunta de futuro, crear y desarrollar proyectos con actores públicos y privados, progresar en temas de conocimiento respecto al negocio, integrar cadenas productivas, crear programas de fortalecimiento empresarial que estén a la medida de las necesidades de las empresas de los *clusters*, participar en espacios de *net-working*, en talleres y ruedas de negocio, organizar la oferta educativa en el que se tome en cuenta las necesidades empresariales, articular la oferta y la demanda y llevar a cabo iniciativas de valor compartido que generen rentabilidad para las empresas y beneficios sociales y ambientales (CCB, 2015).

Actualmente, las iniciativas lideradas por la CCB con colaboración público-privada, están relacionadas a continuación en la tabla 5.

**Tabla 5. Iniciativas tipo *cluster* de Bogotá y empresas que las integran.**

Nombre de la iniciativa	Año de Creación	Empresas que integran la iniciativa
<b>Iniciativa de desarrollo de Cluster de Prendas de Vestir</b>	2012	Empresas de textiles, confecciones, servicios para el sector, proveedores, comercializadores e instituciones de apoyo.
<b>Iniciativa de desarrollo de Cluster de Cuero, Calzado y Marroquinería</b>	2013	Empresas de curtiembres, diseño, calzado, marroquinería y comercializadores.
<b>Iniciativa de desarrollo de Cluster de Joyería y Bisutería</b>	2012	Empresas de fabricación artesanal de joyas y accesorios, diseñadores de joyería y de bisutería, fabricantes industriales y talleres artesanales, tiendas especializadas, comercializadores, y proveedores de materias primas, insumos, equipos y herramientas para la joyería y bisutería.
<b>Iniciativa de desarrollo de Cluster de Cosméticos</b>	2013	Empresas productoras de maquillaje, perfumería, higiene personal, cuidado de manos y pies, tratamientos corporales y faciales, productos capilares, productos para afeitarse, depilatorios y maquilladores.
<b>Iniciativa de desarrollo de Cluster de Industrias Creativas y de Contenidos</b>	2012	Empresas dedicadas al cine, publicidad, medios de comunicación, videojuegos y animación digital como agencias de publicidad, agencias de medios, agencias de marketing, canales de TV, productoras cinematográficas, productoras audiovisuales, post-productoras, estudios de animación digital, estudios de videojuegos.
<b>Iniciativa de desarrollo de Cluster de Turismo de Negocios y Eventos</b>	2013	Empresas comprometidas con la promoción del turismo de negocios como hotelería, recintos feriales, agencias de viajes, restaurantes, transporte aéreo y terrestre, organizadores profesionales de congresos y eventos.
<b>Iniciativa de desarrollo de Cluster Software y TI de Bogotá</b>	2012	Empresas de aplicaciones, de software a la medida y servicios de TI y conexos.
<b>Iniciativa de desarrollo de Cluster de Comunicación gráfica</b>	2013	Empresas de impresión de libros y revistas, catálogos, calendarios, tarjetas y agendas, litografías, editoriales, productoras de etiquetas, empaques, y empresas de diseño gráfico.
<b>Iniciativa de desarrollo de Cluster de Energía eléctrica</b>	-	-
<b>Iniciativa de desarrollo de Cluster de Gastronomía</b>	-	-
<b>Iniciativa de desarrollo de Cluster de Música</b>	-	-

<b>Iniciativa de desarrollo de Cluster de Salud de Bogotá</b>	-	Empresas proveedores de insumos, dispositivos, tecnología, equipos, medicamentos y servicios especializados, prestadores de servicios de salud como clínicas y hospitales, compradores de servicios de salud como EPS, medicinas prepagadas y compañías de seguros y entidades de apoyo como gobierno, gremios y academia.
<b>Iniciativa de desarrollo de Cluster Lácteo de Bogotá-Región</b>	-	Empresas ganaderas productoras de leche, de la industria acopiadora y transformadora, las pequeñas y medianas empresas productoras de derivados lácteos, la academia, centros de investigación, entidades de gobierno, gremios y otras entidades de apoyo.

Nota: Para las iniciativas de Energía eléctrica, de gastronomía y de Música, no se encuentra información disponible en la Cámara de Comercio de Bogotá.

Fuente: Elaboración propia. Con base en CCB (2015) y Red Cluster Colombia (2015).

Finalmente, las asociatividades tipo *cluster* que se han gestado en la ciudad de Bogotá, constituyen un pilar fundamental para el desarrollo oportuno de la actividad empresarial de la ciudad, en la medida que son puente para la conexión y cooperación entre empresas, en donde el valor fundamental que prima es la competitividad, generando un ritmo empresarial, sinergias y complementariedades que permiten beneficiar el entorno de tal forma que se logre aprovechar al máximo las capacidades productivas de cada sector.

### **3. CARACTERIZACIÓN DE LOS *CLUSTERS* DE CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA, COSMÉTICOS, JOYERÍA Y BISUTERÍA E INDUSTRIAS CREATIVAS Y DE CONTENIDOS EN BOGOTÁ**

Bogotá concentra las dinámicas políticas, manufactureras y financieras más importantes del país, con una población de 7.878.783 habitantes para el 2015<sup>5</sup>, convirtiéndola en la ciudad más poblada de todo el territorio nacional, lo anterior, es un factor determinante en el desarrollo industrial y por ende es considerada como el centro económico del país con una participación del 24, 7%<sup>6</sup> en el PIB nacional. Es así, como se ha gestado un ambiente propicio para que germinen sectores considerados como estratégicos desde diferentes vocaciones productivas, ejemplo de ello son los sectores de la moda, cosméticos e industrias creativas y de contenidos. Los cuales gracias a su crecimiento, participación en el PIB, generación de empleo, impacto económico, tejido empresarial y exportaciones, han atraído la atención de diferentes entidades, lo que ha propiciado que la asociación forjada a lo largo del tiempo amerite la puesta en marcha de proyectos especiales en pro del fortalecimiento de la gestión conjunta, buscando así, más beneficios para los empresarios y en general para todos los actores que intervienen en el proceso de asociatividad.

Lo anterior, propició en el año 2012 la puesta en marcha del proyecto Iniciativas de *Cluster* (IC) para los sectores de Cuero, Calzado y Marroquinería, Joyería y Bisutería e Industrias Creativas y de contenidos y posteriormente en el 2013 para el sector de Cosméticos en Bogotá, proyecto impulsado directamente por la Cámara de Comercio de Bogotá, con el fin de contribuir al desarrollo empresarial, la generación de alianzas, el fortalecimiento y el

---

<sup>5</sup> Población 2015 (CENSO 2005- DANE). Tomado de DNP (2015).

<sup>6</sup> Cuentas anuales Departamentales-Colombia Producto Interno Bruto (DANE, 2015).

incremento de las sinergias fruto de la competitividad y el actuar entre los diferentes actores (CCBa, 2015).

En la ciudad, los sectores mencionados anteriormente cuentan con características especiales que les puede permitir integrar no solamente una vocación productiva definida, sino también un entorno donde entidades de apoyo, academia, gobierno y empresas, generen desarrollo industrial; es importante mencionar que procesos de asociación empresarial pueden ser naturales o inducidos por entes institucionales.

En este sentido, se considera pertinente hacer un balance general de las condiciones macroeconómicas de cada uno de los estudios de caso que con la metodología propuesta por Michael Porter (1990) permite crear un diamante de competitividad en cada sector, en pro de caracterizar diferentes elementos de cada uno y así mismo analizar el entorno competitivo y cooperativo.

Por lo anterior, el análisis se hará a partir de los datos e información recopilada en su mayoría de fuentes secundarias que relacionan datos estadísticos e información precisa del comportamiento y estado de los estudios de caso analizados. Para tal fin, el análisis del comportamiento actual de los sectores de cosméticos, cuero, calzado y marroquinería y joyería y bisutería se realizó con la Muestra Trimestral Manufacturera Regional (MTMR) del DANE (2015), y para el de industrias creativas y de contenidos se tomó en cuenta Invest in Bogotá (2015) y la Encuesta Anual de Servicios del DANE (2015). De esta manera se obtuvo lo siguiente:

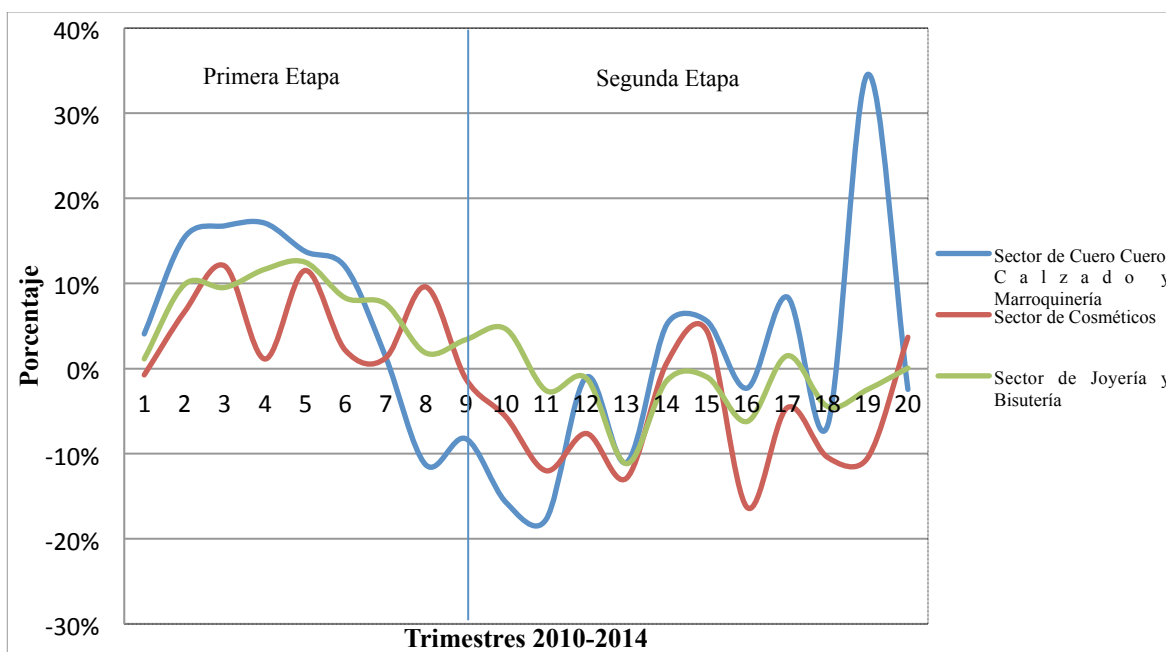
La productividad real trimestral de las actividades manufactureras asociadas a los sectores de Joyería y Bisutería, Cuero, Calzado y Marroquinería y Cosméticos desde el 2010 hasta el 2014 refleja un comportamiento decreciente desde finales del 2012 en los tres sectores y tendencias volátiles como refleja en la gráfica 3. Por otro lado, y como caso específico, los tres últimos trimestres del año 2014 las actividades manufactureras asociadas al calzado evidencian un pico que supera el 30% fruto de la creciente especulación en los negocios con el mercado internacional de compra y venta de cuero nacional, lo anterior, también se



relaciona con el paulatino desabastecimiento del cuero en el mercado interno, causando así un comportamiento estacional en la variación positiva presentada (Sandoval, 2014).

La figura 3, también permite apreciar dos etapas, en la primera agrupa los datos antes de inicio del proyecto especial de IC sobre estos sectores y la segunda etapa muestra el comportamiento sectorial después de la implementación del proyecto especial, donde como coincidencia el comportamiento de las series refleja tendencias decrecientes y negativas en algunos casos.

**Figura 3. Comportamiento de la Producción Real de los sectores de Cuero, Calzado y Marroquinería, Cosméticos y Joyería y Bisutería de Bogotá. Variación anual trimestral desde el año 2010 al 2014.**

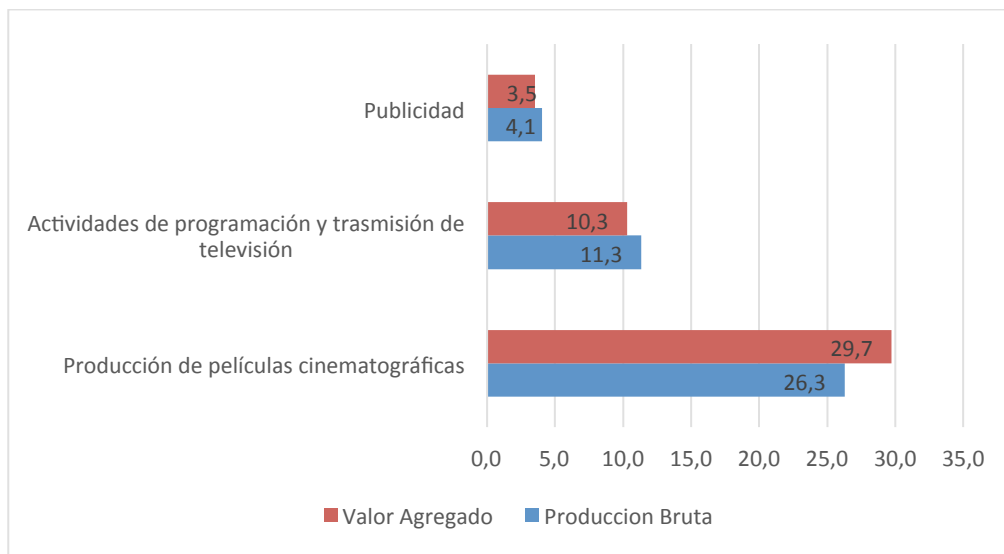


Nota: El sector textil más cuero calzado y marroquinería, incluye actividades de: Curtido y preparado de cueros, fabricación de calzado y artículos de viaje y el sector cosméticos y joyería y bisutería, incluyen actividades de: elaboración de productos derivados del petróleo, fuera de refinería, químicas básicas; productos farmacéuticos, jabones, detergentes y otros productos químicos e Industrias básicas de hierro, acero, productos elaborados de metal y minerales no metálicos, respectivamente.

Fuente: Elaboración propia. Tomado del DANE (2015) – Muestra Trimestral Manufacturera Regional (MTMR).

Por otra parte, el comportamiento de la producción bruta y del valor agregado<sup>7</sup> del sector de industrias creativas y de contenidos para el año 2013-2012 se encuentra relacionado en la figura 4. En donde se toman en cuenta las actividades de: publicidad, actividades de programación y transmisión de televisión y producción de películas cinematográficas, ya que son los datos que se encuentran disponibles en la Encuesta Anual de Servicio.

**Figura 4. Variaciones porcentuales corrientes de la producción bruta y del valor agregado. (EAS) 2013-2012.**



Fuente: Elaboración propia. Tomado de Encuesta Anual de Servicios. DANE 2015.

Esta figura da cuenta del creciente dinamismo que ha tenido la capital en cuanto a actividades relacionadas con la industria creativa, ya que como lo afirma Invest in Bogotá (2015) el 92% de las empresas del sector se encuentran localizadas en Bogotá.

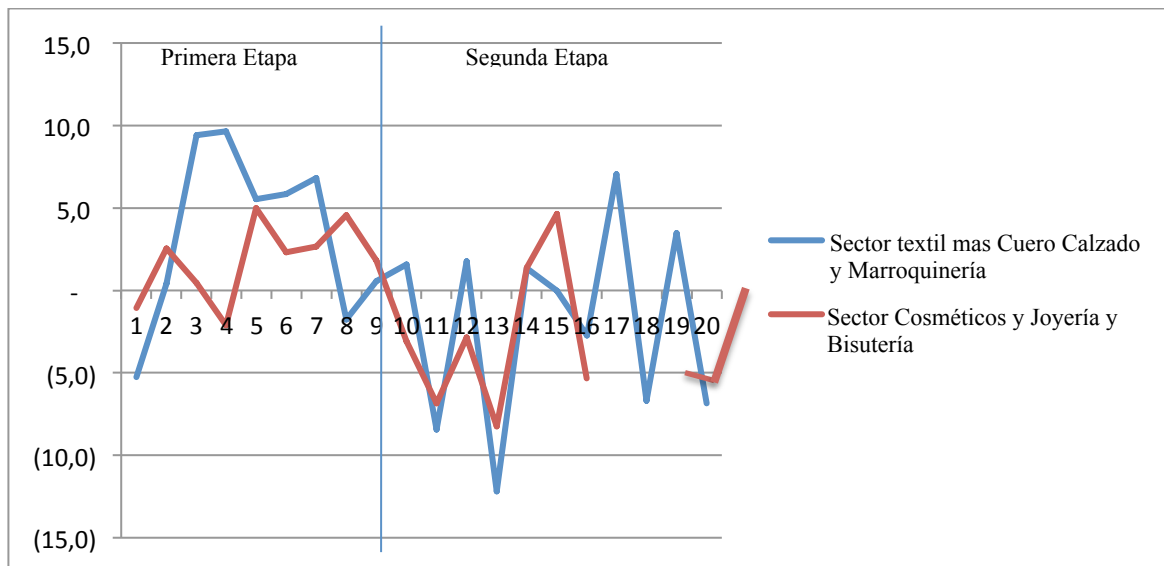
En relación con el valor agregado de los sectores de cuero, calzado y marroquinería, joyería y bisutería y cosméticos, se tiene la figura 5 para los años del 2010 al 2012.

En esta medida, se observa para la primera etapa un comportamiento correlacionado con la producción real, donde se resaltan variaciones positivas en varios trimestres, algo muy similar al comportamiento de la productividad real vista anteriormente; por otro lado, en la segunda etapa después de la creación y ejecución de las iniciativas de *cluster* se refleja un

<sup>7</sup> Se Maneja la producción bruta y no la real como el de los anteriores sectores, ya que es la información que se encuentra disponible.

comportamiento volátil entre cada uno de los trimestres, en el que se evidencia una tendencia a tener más variaciones negativas que positivas. Teniendo en cuenta que el valor agregado es la diferencia entre la producción y el consumo intermedio, se demuestra que el valor agregado tenderá a disminuir en la medida en la que la producción disminuya.

**Figura 5. Valor Agregado en la Industria de Bogotá 2010 al 2014.**



Nota: El sector textil más cuero calzado y marroquinería, incluye actividades de: preparación e hilatura de fibras textiles, tejeduría y fabricación de productos textiles, prendas de vestir, cueros y calzado. Y el sector cosméticos y joyería y bisutería, incluye actividades de: fabricación de productos de la refinación del petróleo, productos químicos, de caucho, plástico, minerales no metálicos y metalúrgicos básicos.

\*Dato no disponible para el primer trimestre del 2014 de sector Cosméticos y Joyería y Bisutería.

Fuente: Elaboración propia. Tomado del DANE (2015) – Producto Interno Bruto trimestral de Bogotá por ramas de actividad económica

Por otro lado, otro factor macroeconómico que permite evidenciar el estado de los sectores es el de las exportaciones. Según las exportaciones totales en millones de dólares, con CIIU revisión 3, desagregado para Colombia en el periodo del 2010 al 2014, se tiene que si bien el sector de cuero ha presentado un incremento en sus exportaciones, esta no ha sido en una proporción significativa, se asocia más con la producción interna, su valor agregado y su empleo en el orden nacional, lo que da cuenta de su poca orientación exportadora y un enfoque más concentrado en el mercado interno. En cuanto al sector de joyería y bisutería, presenta un incremento de sus exportaciones del 2010 al 2012, pasando del 4.115 a 5.412

millones de dólares FOB, pero a partir de este año sus exportaciones disminuyen, a fin de que terminan el año 2014 con 3.155 millones de dólares FOB. Y finalmente, el sector de cosméticos a lo largo de estos cinco años ha presentado una actividad exportadora constante y en aumento, no presenta variaciones drásticas durante los cinco años<sup>8</sup> DANE (2015).

Expuesto esta información general de los sectores para el caso nacional, a continuación se presenta la caracterización de los cuatro *clusters* objeto de este estudio.

### **3.1 CLUSTER DE CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA**

La actividad del cuero, el calzado y la marroquinería, ha tomado una importante relevancia en el contexto empresarial bogotano, gracias a que su trayectoria en el mercado lo ha convertido en uno de los sectores con mayor capital humano aglomerado, pese a la globalización del mercado, a la existencia del contrabando y la competitividad internacional cada vez más agresiva, en Bogotá se concentra un gran número de familias dedicadas a las actividades acordes al sector; familias que con su conocimiento empírico y técnico han logrado consolidar una sofisticación de la producción que hace visible el emprendimiento y la calidad en torno a los productos del sector (Villamil & Robledo, 2015). De esta manera, el *cluster* integra empresas dedicadas a la fabricación, comercialización y manufactura de productos, afines con la transformación del cuero (CCBb, 2015). Gracias a este gran potencial que presenta el sector, nace en el año 2012 la iniciativa *cluster* para impulsar el sector, en donde se plasmaron los siguientes objetivos: Promover proyectos de innovación de las empresas del sector, identificar necesidades en la actualidad y necesidades futuras, ser puente de articulación entre actores y procesos, fortalecer los lazos entre los actores de la industria del cuero, calzado y marroquinería, promover en las empresas el fortalecimiento del talento humano, la producción, el diseño y el valor agregado en productos e insumos y promover el desarrollo de políticas públicas orientadas al desarrollo competitivo de las empresas (CCBc, 2015).

---

<sup>8</sup> Las actividades que se incluyen en cada sector son: cuero, calzado y marroquinería (Cuero y sus derivados; calzado), cosméticos (Fabricación de sustancias químicas) y Joyería y bisutería (fabricación de productos metalúrgicos básicos más productos elaborados de metal).

A continuación se presentaran las características del *cluster* teniendo en cuenta la metodología del Diamante de Competitividad de Michael Porter (1990:111).

### **3.1.1 Condiciones de los Factores**

Las condiciones de los factores permiten un análisis desde diferentes perspectivas, es así, como en este ítem, se encontrarán análisis de recursos humanos, naturales, de capital, infraestructura física, administrativa, de información, científica y tecnológica, que permitirán evidenciar la actualidad del *cluster*. De esta manera, se tiene que para el *cluster* de cuero, calzado y marroquinería, los empleos se distribuyen a través de cada uno de los eslabones de la cadena productiva del sector, ya que este, dentro de sus actividades específicas, demanda una serie de empleados con potencialidades definidas; teniendo para el año 2012, dentro de la cadena productiva, en promedio por mes 229.675 personas trabajando en los diferentes eslabones, con un alto nivel de volatilidad, claro está que el rango de empleados a lo largo del año 2012 fluctuó entre 175.439 y 291.735 empleados (DANE; 2012).

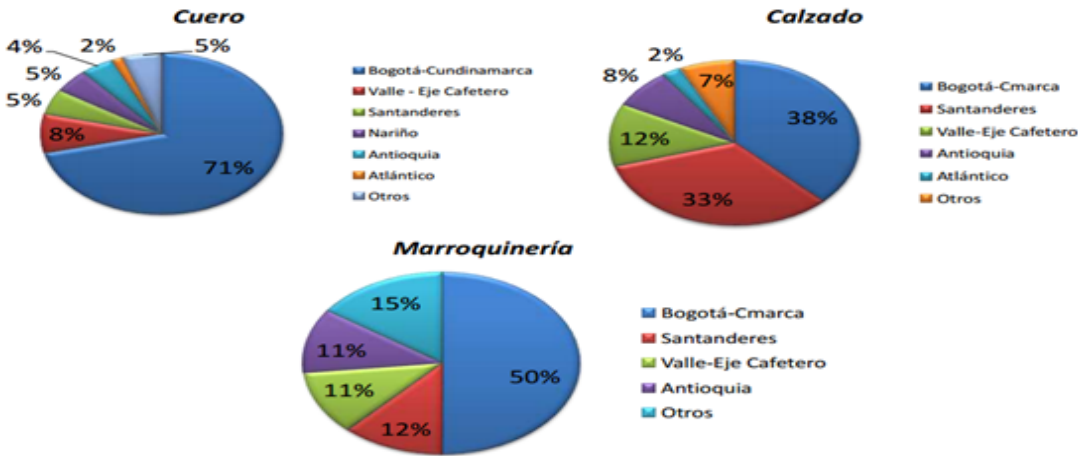
Por otra parte, los empleos se distribuyen también por el tipo de empresas que constituyen el sector, ya que para la ciudad de Bogotá, el funcionamiento empresarial está dado en microempresas, así lo afirma el Programa de Transformación Productiva del Ministerio de Comercio Industria y Turismo (PTP), donde el 98% de las empresas formales del sector se concentran en la categoría de micro y pequeña empresa (PTP, 2013).

Dentro de las condiciones de los factores, se encuentran los recursos naturales, este es un factor que se ve altamente alterado por la actividad del sector, debido a los elevados niveles de contaminación por el mal uso de los recursos naturales, insumo indispensable en la fabricación de los diferentes productos del sector. De esta manera, existen muchos factores que en el mediano y largo plazo pueden condicionar el aprovechamiento de los recursos y por ende pueden afectar la productividad. Las características más relevantes son: la contaminación a los afluentes hídricos y la generación de residuos convencionales y sólidos. Según la Encuesta Ambiental Industrial (EAI) en la industria de los textiles en

temas de manejo hídrico se usaron 494.294.930 metros cúbicos de agua/año y solo 194.784.012 metros cúbicos de agua fueron tratados por la industria manufacturera, y por parte de las actividades industriales agrupadas dentro de la encuesta relacionadas con la productividad del *cluster*, el volumen tratado de agua en actividades de textil, confección, calzado y pieles fue de 8.091.691 metros cúbicos de agua/año, es decir el 4,15%; por otra parte, la generación de residuos sólidos para el 2011 fue de 16.747.669 kilogramos en el total nacional del sector, aunque cabe resaltar que el sector hace una serie de inversiones en activos con fines de protección y conservación del medio ambiente \$9.029.443 miles de pesos para el año 2012 (DANE, 2012). A pesar de estos estos esfuerzos, aún no es visible una estrategia donde la producción de este sector ligue la preocupación por la preservación del medio ambiente.

Otro factor importante es la infraestructura, en este, el *cluster* se desagrega en diferentes tipos de actividad, ya sea por el calzado, la producción de cuero o la marroquinería. Lo cual lo ha obligado a distribuir su crecimiento en infraestructura por diferentes empresas como muestra la figura 6:

**Figura 6. Empresas Manufactureras por regiones y segmento de producto en Colombia**



Fuente: Programa de Transformación Productiva, 2013

La figura anterior, muestra que para la ciudad de Bogotá, las empresas se relacionan más con las actividades guiadas hacia la manipulación y tratamiento del cuero y la marroquinería en mayor cantidad que al calzado, aunque claro está, que la región Bogotá-Cundinamarca concentra la mayor proporción de empresas dedicadas al calzado.

Por otro lado, a partir del interés por el crecimiento del sector, se mejoraron los flujos financieros para el apalancamiento de este, forjando así, avances a la hora de financiar el sector, un ejemplo de ello es BANCOLDEX, que resalta “Entre Enero y Mayo del 2012 se han desembolsado 9.256 millones de pesos para este sector, en el que el 79% ha sido destinado para las pymes, 19% a las micro y 26% a la línea de crédito dirigida a la Modernización empresarial” (BANCOLDEX, 2013). De igual manera, el Ministerio de Comercio Industria y Turismo para el 2011, afirma que la necesidad de contribuir al sector, se torna fundamental, debido a los indicadores positivos que presenta, tales como las exportaciones de cuero y marroquinería que fueron de USD 58.9 millones (Programa de Transformación Productiva, 2013).

En cuanto a temas distritales, el boletín de finanzas del Observatorio Distrital de Desarrollo Económico, afirma que al finalizar el año 2013, el microcrédito, tuvo un incremento del 7.8% frente al año anterior, alcanzando 844 mil millones de pesos. Para el sector de cuero, calzado y marroquinería, según las cifras de la Superintendencia Financiera, en Bogotá se reportaron 324,242 beneficiarios con microcrédito, siendo la ciudad con más cantidad de créditos. Carlos Simancas, Secretario Distrital de Desarrollo Económico agregó que “el principal problema de los emprendimientos en Bogotá es el acceso al crédito. En el caso de la cadena de cuero, calzado y marroquinería ubicada en el Restrepo, tan solo 32% de los empresarios solicitaron un crédito para el mejoramiento de su actividad productiva y, de estos, únicamente a la mitad les fue otorgado.” (Observatorio Distrital de Desarrollo Económico, 2014).

### **3.1.2 Condiciones de la Demanda**

En Colombia, una de las fuentes industriales de mayor trayectoria ha sido la del cuero, calzado y marroquinería, es así, como el mercado interno se diversifica y trasciende a mercados internacionales, lo que provoca una desagregación por diferentes productos dentro del sector como se observa en la figura 7:

**Figura 7. Productos Representativos Según el Sector**

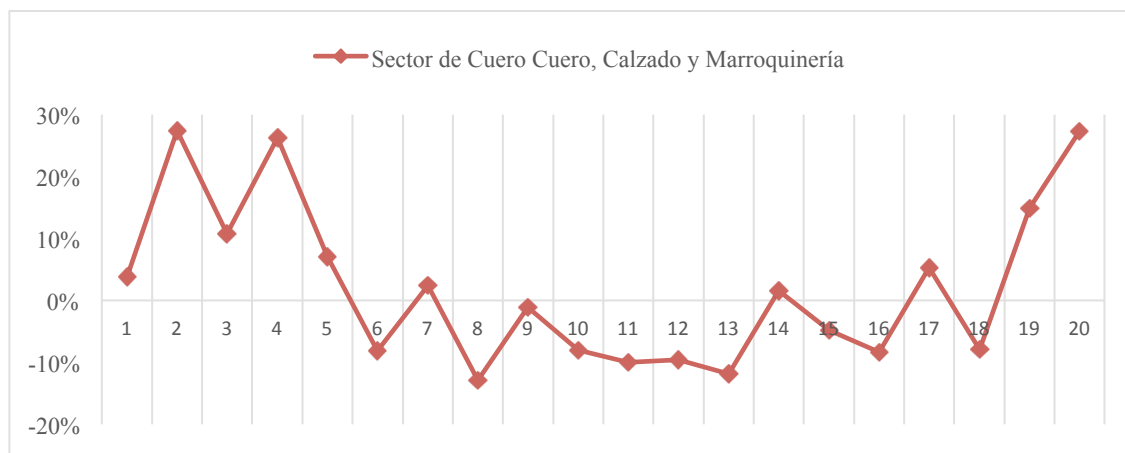
<b>Cuero</b>	<b>Calzado</b>	<b>Marroquinería y prendas de vestir</b>	
-Bruto	-De cuero	-Artículos de bolsillo	-Prendas
-Semi-terminado	-De caucho o plástico	-Bolsos de mano	-Guantes, mitones y manoplas
-Terminado	-Textil	-Baúles, maletas y maletines	-Cintos, cinturones y bandoleras
-Otros	-Partes y componentes	-Otras manufacturas en cuero	-Accesorios de vestir
<hr/>		<hr/>	
Capítulo arancelario: 41	Capítulo arancelario: 64	Capítulo arancelario: 42	Capítulo arancelario: 4203
Código CIU: 182 y 191	Código CIU: 1920	Excepto 4203	Códigos CIU: 181012 y 181028
		Código CIU: 193	

Fuente: Programa de Transformación Productiva 2013.

Por otra parte, se tiene que el sector goza de un mercado con gran potencial, ya que concentra en Bogotá el 21,6% de consumidores en relación con el total nacional, lo que es atractivo para cualquier idea de negocio.

Otro factor explicativo de la demanda interna son las ventas, las cuales son analizadas en la figura 8:

**Figura 8. Variaciones porcentuales trimestrales de las Ventas reales Sector de Cuero Calzado y Marroquinería 2010 al 2014**





Nota: El sector incluye actividades de Curtido y preparado de cueros, fabricación de calzado y artículos de viaje.

Fuente: Elaboración propia. Tomado del DANE - MTMR.

En la figura 8, encontramos que el comportamiento de las ventas reales para el sector de cuero, calzado y marroquinería es bastante volátil. En efecto, se evidencia que para el último trimestre del 2010 la variación fue del 26%, pero ya para el segundo trimestre del 2011, fue de -8%, sin embargo a partir del año 2012, el sector ha venido presentando una mejora en sus ventas paulatinamente y para finales del año 2014 el sector cerró sus ventas con una variación del 27%, lo cual muestra que el mercado acepta la producción y compra cada vez más.

### **3.1.3 Industrias Relacionadas y de Apoyo**

El *cluster* de Cuero Calzado y Marroquinería, concentra una serie de empresas con diferentes características y funciones, tomando en cuenta las entidades de apoyo, el *cluster* cuenta con una entidad de investigación, NQI *experts*. Aunque no se resaltan bastantes entidades aliadas del *cluster*, este cuenta con apoyo del SENA, del Programa de Transformación productiva, de la ANDI con la cámara sectorial del cuero, de BANCOLDEX, de la Universidad Nacional de Colombia, de PROCOLOMBIA, además de otras entidades de apoyo que trabajan en conjunto para que con los demás actores generen vínculos más fuertes de asociación y competitividad.

### **3.1.4 Contexto para la Estrategia y Rivalidad**

La Cámara de Comercio de Bogotá desde el 2012 promueve diferentes estrategias de liderazgo, donde se evalúa la apuesta institucional planteada como iniciativa, como lo son los pilares estratégicos y el diamante de Porter. En el 2013, se iniciaron proyectos propios donde se tornó fundamental el diseño, la investigación constante del sector y el desarrollo. Ejemplo de ello, es el proyecto de las tiendas CAPRINO, que busca la incorporación de nuevas tecnologías de confort y manufactura para la apariencia estética en 4 empresas, identificación de potencialidades y consultoría de producto con 9 empresas y sensibilización tecnológica con 29 empresas más, además del mejoramiento de las

condiciones competitivas de 9 empresas en la curtiembre de San Benito. La constante comunicación y articulación entre todos los actores, forja espacios de investigación como los foros digitales para el sector de la moda, el seminario internacional de moda comfortable, participación en ferias textiles como Colombiamoda fruto del interés en la innovación como fortaleza dentro de la competitividad, además de otras prestigiosas ferias como la de Internation Footwear and Leather Show y proyectos de investigación de elementos de identidad del barrio Restrepo (CCBd, 2015). Por otra parte, como estrategia importante el Programa de Transformación Productiva (PTP), se creó un proyecto que consiste en la formulación y ejecución de planes de negocios sectoriales en alianza público-privada, que busca como propuesta central el crecimiento económico y la generación de empleos dignos en una serie de sectores de la economía nacional a los que ha denominado de “clase mundial” como lo es el de Cuero, Calzado y Marroquinería. (Consejo Privado de Competitividad, 2011: 252). Esto indica, que es un sector prometedor, que en conjunto con todos los actores tiene presente la necesidad de innovar, investigar, desarrollar nuevas tecnologías y articular los actores, para así poder generar competitividad.

### **3.2 CLUSTER DE COSMÉTICOS**

El *cluster* de cosméticos, integra en su industria a empresas dedicadas a la elaboración de productos no solo de maquillaje, sino también de perfumería, productos capilares, cuidado de manos y pies, higiene personal, productos depilatorios y tratamientos faciales y corporales, además de contar con grandes laboratorios dentro del *cluster*, como lo son: Laboratorios Lissia, Spai-Sons Pharmaceutical Internacional Cosmetic, Laboratorios ESKO Ltda, WA SAS, La Riviera, Laboratorios de Cosméticos Vogue, Cosméticos Belier, Belletique Ltda y cuenta con agremiaciones como la ANDI, Asobiotec y Accytec (CCBe, 2015).

Según la ANDI (2015), el sector de cosméticos y aseo desde el año 2000 ha venido evidenciado un considerable crecimiento en términos de producción, ventas y comercio exterior. Para el año 2013, el subsector de Cosméticos tuvo una representación del 52% de la producción, el subsector de Aseo el 27% y Absorbentes el 21%. Las exportaciones del

sector se han incrementado sustancialmente desde el año 1996, pasando de USD \$65.6 millones a USD \$870.30 millones en el 2014. Las importaciones han pasado de USD \$104.481.360 en 1996, a USD \$684.425.607 en 2014 y adicionalmente, la balanza comercial del sector ha presentado superávit desde el año 2002.

En este sentido, se presentan a continuación los cuatro pilares estratégicos del Diamante de Competitividad de Michael Porter para el *cluster*.

### **3.2.1 Condiciones de los Factores**

Según el Consejo Privado de Competitividad (2011), el 46% de los empleados de las empresas del sector son obreros que requieren conocimientos y competencias técnicas específicas, mientras que el 48% corresponde a personal administrativo con formación diversa, y solamente el 6% a profesionales con formación en el sector, estas, son las características que tiene el sector en cuanto a los recursos humanos.

Así mismo, se destaca la certificación de 169 trabajadores quienes cuentan con las habilidades y competencias que los hacen expertos en Buenas Prácticas de Manufactura, certificación otorgada por el SENA (PTPa, 2015). Lo anterior, relaciona también la oferta educativa y los procesos formativos que tanto el SENA como la Corporación Tecnológica de Colombia han promovido como cursos, programas técnicos y tecnológicos, que en complemento con universidades reconocidas como la Universidad Nacional, Los Andes, La UDCA, La Jorge Tadeo Lozano, La Javeriana y la de América gestan un desarrollo en las áreas de química, farmacia, bacteriología y microbiología, lo cual permite crear procesos de avance y desarrollo del capital humano, porque la investigación es sinónimo de desarrollo y crecimiento tanto profesional como del sector (CCBf, 2015).

Por otra parte, en lo que respecta a los recursos naturales, la exigencia de nuevas tendencias, señalan un aprovechamiento eficiente y una demanda creciente de estos, por ende, es importante el desarrollo de ventajas competitivas desde esta perspectiva para el *cluster*. Las actividades industriales relacionadas y agrupadas en el *cluster* de cosméticos, generan al medio ambiente desechos, afectando tanto los ecosistemas como la

biodiversidad. Uno de los recursos que más usa la industria es el agua, donde en promedio al año las actividades industriales usan 494.294.930 metros cúbicos de agua, de los cuales solo se preserva el 3,1% equivalente a un volumen de 15.367.964 metros cúbicos (EAI-DANE, 2012).

Adicionalmente, es importante considerar que las empresas del sector en Bogotá, D.C. y Cundinamarca, en el momento cuentan con una amplia oferta de insumos en la región, como lo son el sebo refinado, aceites refinados de semillas oleaginosas y palma, fragancias, esencias y extractos naturales, que son fundamentales para el desarrollo de su actividad y están relacionados con uno de los pilares fundamentales del *cluster* y es el interés por generar ventajas competitivas a partir de la productividad natural que no afecte los ecosistemas y permita el paso transgeneracional de los recursos naturales (Consejo Privado de Competitividad, 2011: 245).

En cuanto al capital, las diferentes articulaciones creadas por distintos actores, definen una necesidad de apalancamiento y a su vez de crecimiento del capital existente. La misma evolución de la industria permite la creación de diferentes modelos de negocios, ejemplo de ello es el modelo de negocios de las compañías Jolie de Vogue y Ésika. Según Rafael España, director de Estudios Económicos de la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO), esto se debe a que existe un fenómeno de la comercialización multinivel (ventas por catálogo), que facilita el acceso a diferentes productos del sector y es algo que está en su mejor momento en Colombia. ¿Por qué? porque llega a los estratos populares, porque ofrece promociones y oportunidades de crédito y sigue generando ingresos (FENALCO, 2015).

En cuanto a temas de financiamiento, cabe resaltar que la Asociación Colombiana de Ciencia y Tecnología Cosmética (Accytec) realizó, junto con el PTP, “la mesa de Mecanismos de financiación para el sector cosméticos y aseo” en la que BANCOLDEX presentó ante 22 empresarios, sus líneas de financiación para modernización de maquinaria y equipo, capital de trabajo, sostenimiento empresarial y operaciones de comercio exterior (PTPb, 2015), lo cual permite un apalancamiento importante de la actividad productiva del

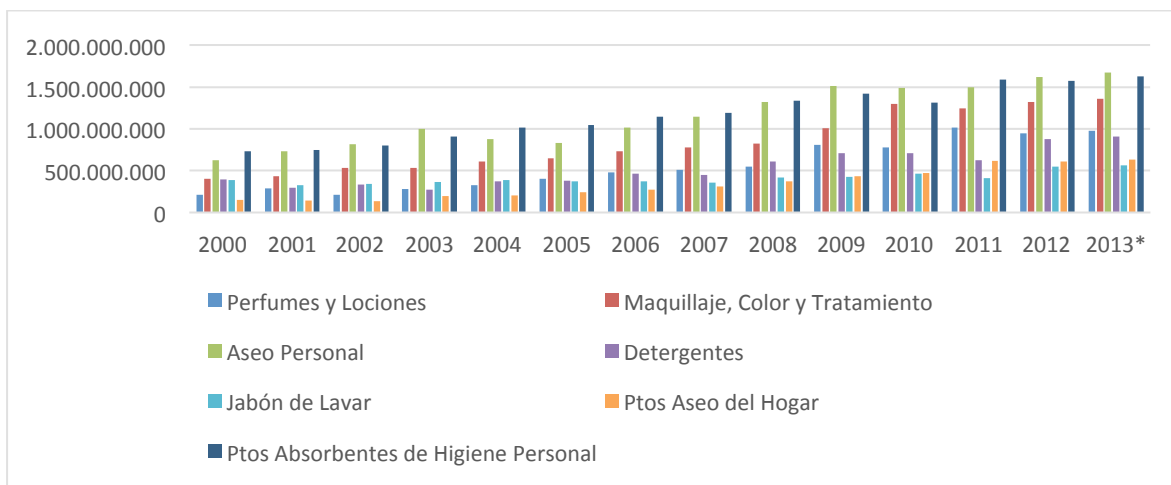
sector, impulsando diferentes líneas de acción en cuanto a investigación, producción, comercialización y demás.

Por el lado de la infraestructura, se cuenta con una alta deficiencia en lo que respecta a laboratorios, ya que Bogotá y en general Colombia, no cuentan con este recurso para poner en marcha diferentes investigaciones. Colombia, solo patenta o licencia sus investigaciones en un 5%, contrastado por ejemplo con España en donde la investigación y el desarrollo que generan las empresas corresponden al 35% de la creación de patentes (Villarreal, 2015).

### **3.2.2 Condiciones de la Demanda**

El sector de cosméticos y aseo, ha tenido un crecimiento considerable en su producción, pasando de \$ 2.900.425.905 miles de pesos en el año 2002, a \$ 7.737.682.311 miles de pesos en el año 2013. Siendo los productos de aseo personal, maquillaje color y tratamiento y productos absorbentes de higiene, los que representan un mayor crecimiento a través de los años, como se observa en la figura 9. A su vez, se observa en la figura 10, que el crecimiento de la producción ha venido acompañado por un incremento sustancial de la demanda de productos del sector, ya que las ventas evidencian un incremento considerable a lo largo del periodo. El crecimiento de ventas que más se destaca es el de productos de aseo personal, productos absorbentes de higiene personal y maquillaje, color y tratamiento.

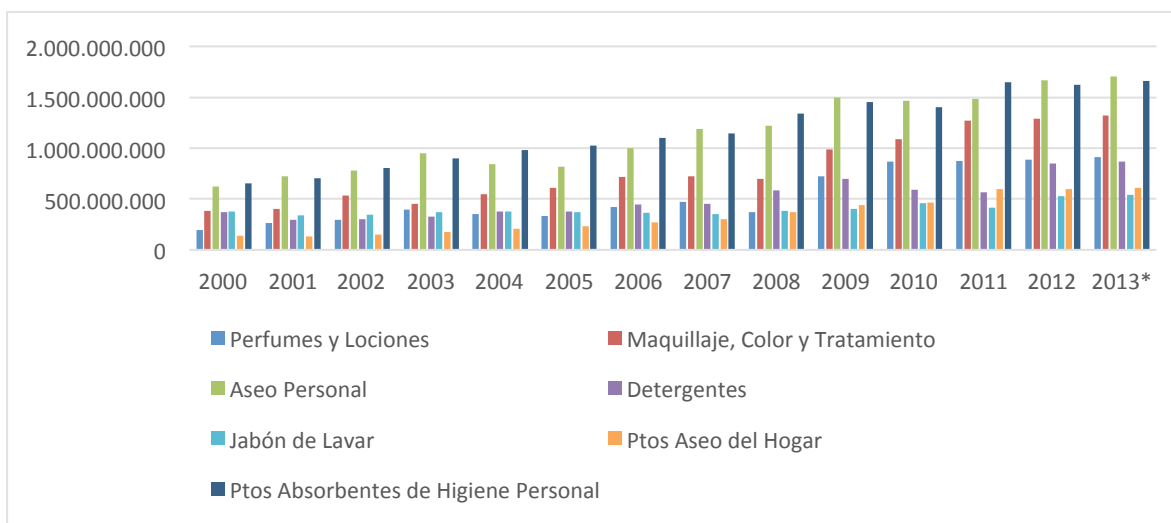
**Figura 9. Producción Valor Total por Categorías. Industria Cosmética, Aseo y Absorbentes (Miles de pesos Ex Factory)**



2013\* Valores proyectados según el crecimiento del sector – EDIC a 2013

Fuente: Elaboración propia. DANE - EAM 2000-2013\*, Tomando de ANDI, (2013: 05)

**Figura 10. Ventas Valor Total por Categorías. Industria Cosmética, Aseo y Absorbentes (Miles de pesos Ex Factory)**



2013\* Valores proyectados según el crecimiento del sector – EDIC a 2013

Fuente: Elaboración propia. DANE - EAM 2000-2013\*, Tomando de ANDI, (2013: 17)

Las ventas totales del sector pasaron de \$ 2.742.871.213 miles de pesos en el 2000 a \$7.621.945.379 miles de pesos en el año 2013.

Las figuras anteriores permiten evidenciar el constante crecimiento del sector de cosméticos a lo largo de los años 2000 al 2013.

### **3.2.3 Industrias Relacionadas y de Apoyo**

En cuanto a las industrias relacionadas y de apoyo para el *cluster* de cosméticos, se encuentran entidades como: ACCYTEC Regional Bogotá, dedicada a la capacitación y actualización del gremio, Cámara de Comercio de Bogotá, la cual presta servicios de apoyo a la competitividad y fortalecimiento de las empresas, Centro de Estudios Etnográficos S.A.S, dedicado a la investigación de los mercados, COLTEMPORA S.A., el cual presta servicios como la selección de personal, administración de nómina, contrataciones, servicios de Outsourcing, servicios de consultoría, entre otras más actividades relacionadas, LaSalle College LCI Bogotá, como institución de educación superior, SENA, presta servicios en la formación de talento humano y finalmente la Universidad Nacional de Colombia, que es fuente de investigación en el sector (CCBg, 2015). Adicionalmente, el *cluster* cuenta con una importante compañía dedicada al apoyo de la industria cosmética en Bogotá, esta es IUCT INKEMIA, que se convierte en un actor fundamental de articulación entre actores y de investigación, siendo este punto la principal actividad a la que se dedica la compañía. Esta, brinda apoyo a las demás empresas dedicadas al sector cosmético, mediante facilidades de investigación e innovación, buscando consolidar no solo a Bogotá sino a Colombia, en una importante fuente de investigación (Villarreal, 2015).

Si bien, el *cluster* concentra un mayor número de empresas en actividades dedicadas a la comercialización y a la fabricación, también cuenta con un grupo de proveedores especializados para el sector, en este se encuentran empresas como: Productos de Caracol Baño de Luna LTDA, como proveedora de materia primas de perfumería, DISAN Colombia S.A, como distribuidora y comercializadora de materia primas, FAEGO S.A e Impresores Litográficos IMPRELIT LTDA, como proveedoras de empaques, IKU S.A.S, desarrolla Software y Aplicaciones para el sector de estética y belleza, Book'n'Bloom, prestadora de servicios tecnológicos, entre otras empresas dedicadas a las actividades cosméticas (CCBh, 2015).

### **3.2.4 Contexto para la Estrategia y la Rivalidad**

El *cluster* cuenta con diferentes apoyos guiados a la internacionalización, los cuales, permiten a las empresas pertenecientes a la iniciativa generar ambientes más competitivos tanto a nivel nacional como internacional. Dentro de estos apoyos se cuentan: BANCOLDEX, con el Programa de Formación Exportadora ZEIKY, en el que trata temas de mitigación de riesgos, medios de pago y alternativas de financiación en el comercio internacional, PROCOLOMBIA, dispone programas para la formación exportadora y brinda información de mercados, documentos sectoriales, y análisis de tendencias orientadas al aprovechamiento de oportunidades en el exterior, la Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo de la ANDI, genera alianzas de cooperación internacional para el apoyo y fortalecimiento del sector, y finalmente, la Cámara de Comercio de Bogotá, organiza misiones comerciales o exploratorias para que las empresas logren realizar contactos con jefes de compras o interesados en sus productos y servicios, además de contar con programas de fortalecimiento empresarial, planes de internacionalización y consultoría especializada en comercio exterior (CCBg, 2015).

### **3.3 CLUSTER DE JOYERÍA**

Las actividades manufactureras en torno a la Joyería y Bisutería de la capital están enmarcadas por la tradición, el diseño e identidad cultural. Lo que hace que se reconozca a la capital internacionalmente como centro étnico y cultural joyero. Además de lo anterior pese a las dificultades que atraviesa la ciudad y el país frente al acceso a materias primas como oro y plata, Bogotá conserva la tradición precolombina que caracteriza a los joyeros continuando con un legado histórico y una especialización productiva con un valor agregado especial y autóctono (CCBi, 2015).

Lo anterior, propició que se crearan en torno a estos procesos manufactureros alianzas estratégicas en temas de diseño, permitiendo que en la ciudad la preocupación se centrara en la comercialización de calidad, exclusiva y particular. En consecuencia, en 2013 la Cámara de Comercio de Bogotá desarrolló el programa especial de Iniciativas de *Cluster* para la joyería y Bisutería capitalina, buscando fortalecer la cooperación y competitividad



del sector con objetivos como: lograr mayor reconocimiento internacional, por ser una marca de calidad certificada e innovadora en diseño, preservando los valores culturales, integrando efectivamente los diferentes eslabones de la cadena en pro de crear un centro especializado de proveedores de materia primas en Colombia, con las normativas que regulen la adquisición de estas y un banco de proveedores para llegar así a ser una plataforma de acceso a nuevos mercados, en donde existan procesos de investigación, canales de distribución especializados y eventos de alto nivel, en conjunto con buenas prácticas de producción limpia, comercio justo y talento humano calificado y pertinente (CCBj, 2015).

### 3.3.1 Condiciones de los Factores

El sector de joyería y bisutería emplea alrededor de 200.000 personas en la industria nacional, destacando, que más de 4.000 personas son artesanos. El sector, además de generar encadenamientos productivos a nivel regional, logra crear diferentes espacios donde según su condición y vocación productiva se extraen materias primas, se fabrican productos finales, se distribuyen y comercializan tanto dentro como fuera del territorio nacional (CCB, 2014).

De esta manera, es importante resaltar la producción de los principales metales preciosos (materias primas), los cuales se concentran en la región del pacífico como se puede ver en la tabla 6:

**Tabla 6. Producción en Kilogramos Anual de Oro y Plata (2010 al 2013), principales departamentos productores en Colombia.**

	PRODUCCIÓN DE ORO POR DEPARTAMENTO			
	Volumen			
	2010 Kg	2011 Kg	2012 Kg	2013 Kg
<b>Antioquia</b>	18.898,47	19.156,33	27.451,79	19.999,24
<b>Bolívar</b>	5.763,72	5.423,03	4.124,65	1.645,67
<b>Chocó</b>	24.529,71	27.915,13	24.438,01	10.850,12
<b>Córdoba</b>	638,22	69,18	759,93	392,11
<b>Tolima</b>	483,06	268,9	281,53	201,56

Valle del cauca	522,04	200,57	642,7	454,09
-----------------	--------	--------	-------	--------

Nota: Los datos del 2013 actualizados a I trimestre y el Ministerio de Minas y Energía, Minercol, Ingeominas (2004-2011), Servicio Geológico Colombiano (2012 en adelante). Nota: Los datos del 2013 actualizados a I trimestre.

Fuente: Minercol (2004 - 2011); Ingeominas; Servicio geológico Colombiano (2012 en adelante). Elaboró: UPME. En Varios se incluyen Huila, Caquetá, Putumayo, Quindío y Vaupés. Tomado de (Sistema de Información Minero Colombiano, 2014)

	PRODUCCIÓN DE PLATA POR DEPARTAMENTO			
	Volumen			
	2010	2011	2012	2013
	Kg	Kg	Kg	Kg
<b>Antioquia</b>	8.792,68	9.223,21	10.067,07	2.262,96
<b>Bolívar</b>	703,99	5.724,26	781,47	41,03
<b>Chocó</b>	3.623,37	6.953,47	4.718,43	1.166,95
<b>Córdoba</b>	107,15	1,01	170,44	57,76
<b>Tolima</b>	102,32	42,41	82,33	14,76

Lo anterior, explica una continuidad histórica productiva de los departamentos de donde se extraen las materias primas, como es el caso de Chocó y Antioquia, quienes son proveedores de la mayor proporción de recursos que son utilizados en la manufactura del *cluster* de Joyería y Bisutería, solamente tomando al oro y la plata como materias primas fundamentales para la manufactura de este *cluster*.

En esta misma vía, dentro del proceso de transformación y comercialización en la ciudad de Bogotá, se resaltan alrededor de 546 joyeros principales, de los cuales 439 están especializados exclusivamente en Joyería pura, 87 en orfebrería, 132 en platería, 25 en bisutería, 13 en relojería, y 15 en otros oficios dentro del sector (LEGISCOMEX, 2007:12).

Por otra parte, para el 2013, cuando fue creada la iniciativa de *cluster*, los pilares fundamentales en los informes de avance dentro del primer año de la iniciativa fijaban un interés en recursos de infraestructura los cuales cumplían con el rol de catalizar la propuesta de valor con una comercialización eficiente, promoviendo así: la Marca Colombia, marca conjunta con Proyección Internacional, los valores culturales, certificaciones de alta calidad en procesos además de fortalecer la especialización productiva de joyas con y sin esmeraldas, lo que a la fecha sigue siendo fuente de la planeación estratégica, reflejando una visión hacia adentro del *cluster* con miras de fortalecer el entorno externo, donde los ejes fundamentales son: la normatividad y asociatividad, mercadeo y comercialización, y productividad empresarial y desarrollo del talento humano. Por último, es importante mencionar que aún existe precariedad en los desarrollos tecnológicos del sector, ya que es

rudimentario el proceso de explotación y extracción de las materias primas, lo que rezaga al sector y por ende los procesos de articulación conjunta (CCBk, 2015).

Por otra parte, el *cluster* de Joyería y Bisutería cuenta con diferentes entidades de apoyo en temas de financiación, que aportan soluciones a las necesidades de apalancamiento financiero, esto se da por parte de diferentes entidades, entre las cuales se destacan: programas de apoyo financiero de la alcaldía de Bogotá con la Secretaria de Desarrollo Económico, con la estrategia de banca capital para la economía popular, Artesanías Colombia, quien ofrece créditos para pequeños productores, mujeres rurales y todas las personas naturales o jurídicas que demuestren la necesidad de apalancamiento financiero; por otra parte, uno de los propósitos fundamentales del *cluster* también es incursionar en el mercado internacional, por ende BANCOLDEX ofrece créditos para capital de trabajo y sostenimiento empresarial, para la modernización empresarial, apoyo a la formalización, apoyo a población vulnerable, mejoramiento productivo, además de facilitar el acceso a diferentes líneas de financiamiento mediante fondos de capital privado (CCBI, 2015).

Las actividades industriales relacionadas con la Joyería y la Bisutería también juegan un papel determinante, ya que el uso eficiente de los recursos reflejan un impacto ambiental y ello genera un monto de residuos sólidos industriales fruto de las actividades productivas relacionadas, que para el año 2011 fueron de 184.568.760 Kilogramos es decir un 2.99% del total de los residuos sólidos industriales según la Encuesta Ambiental Industrial del DANE (2012) quienes además, también aseguran que las actividades relacionadas con el sector de joyería y bisutería hacen una inversión en pro de proteger y conservar el medio ambiente, de este modo destinan \$ 82.074.554 miles de pesos, es decir solamente un 28, 92% del total de los recursos a la inversión para la conservación y la protección del medio ambiente. Finalmente, es importante resaltar que para los entes gubernamentales y la Cámara de Comercio de Bogotá existen problemáticas en la minería aurífera en Colombia, ya que los vertimientos de químicos como el mercurio, afectan el desarrollo de las comunidades y el desarrollo de los procesos de asociatividad porque la mala utilización de los recursos naturales implican consecuencias a mediano y largo plazo que desencadenan desarticulación entre la producción, la transformación y la distribución de los productos.

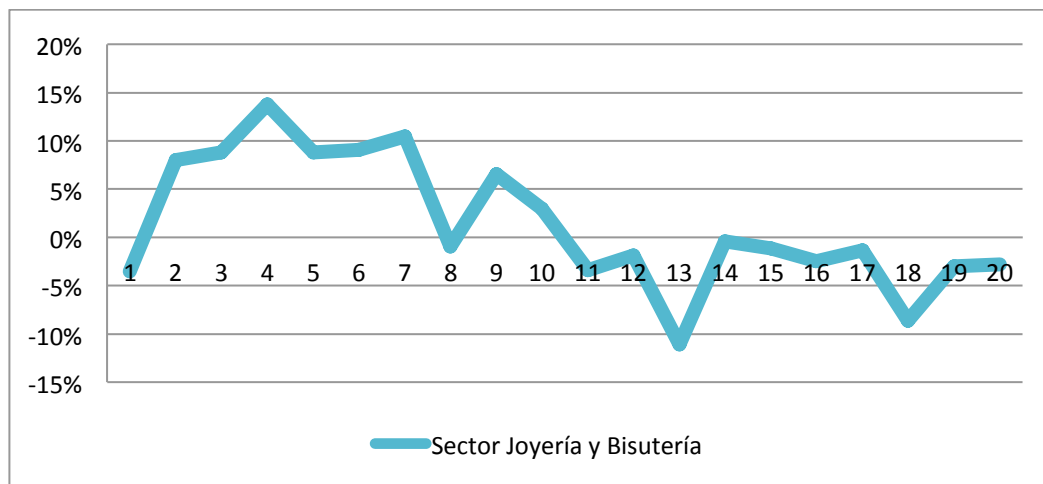
### 3.3.2 Condiciones de la Demanda

El sector de Joyería y la Bisutería concentra una vocación exportadora orientada más al mercado internacional que al nacional, explicación de ello, es el uso de tan solo un 2% del total del oro extraído en el territorio nacional para la joyería nacional y un 98% para el mercado internacional en el caso del oro (CCBm, 2015).

En relación con el mercado interno, de acuerdo con el tipo de producto de joyería se puede segmentar en tradicional, de diseño y artística, cuyos porcentajes de participación son: del 15%, 20% y un 65% respectivamente para 2013 de la demanda nacional. Y a su vez, el segmento artístico clasifica el precio de venta al público en: alta joyería y joyería comercial (FENALCO, 2014).

Otra parte importante dentro del análisis de las condiciones de la demanda, es el comportamiento de las ventas, este, está reflejado en las variaciones reales porcentuales en la figura 11 referente al sector de joyería y bisutería, donde se puede observar que desde finales de 2012 en adelante, las variaciones porcentuales de las ventas reales son negativas en el transcurso y después del año 2012 lo cual se debió a los limitados canales de promoción y desorden organizacional como asegura Mario Fontalvo director de la iniciativa de *cluster* de joyería y bisutería para (Dinero, 2013).

**Figura 11. Variaciones porcentuales trimestrales de las Ventas reales Sector de Joyería y Bisutería del 2010 al 2014**



Fuente: Elaboración propia. Tomado del DANE 2014.

### **3.3.3 Industrias Relacionadas y de Apoyo**

Los diferentes procesos de asociatividad que se gestan dentro del sector cuenta con apoyo de entidades especializadas en joyería y bisutería, que brindan acompañamiento e información, permitiendo un óptimo desarrollo del sector, las entidades están referenciadas en diferentes ángulos como lo son la formación, producción, diseño, gestión de procesos, entre otros más. Por lo anterior, se destacan: el Círculo colombiano de joyerías quien a través de la gestión de proyectos de promoción, divulgación, investigación y formación impulsan el desarrollo de la joyería, relojería y esmeraldas en el país (Círculo Colombiano de Joyerías, 2015), en conjunto Oviedo Niño Laura Patricia enseña técnicas de joyería, diseño y fabricación de joyas desde una perspectiva sostenible y colaborativa (Oviedo, 2015). Además de ello otras entidades en Bogotá brindan un espacio de acompañamiento especial en términos de investigación y formación, como es el caso del SENA, como entidad de formación especializada en el trabajo del sector, en conjunto con Artesanías de Colombia S.A quien ofrece una plataforma a los productores de Bogotá y el país con el objetivo de forjar productos hechos a mano (SENA, 2015). Adicionalmente, el sector cuenta con entidades como, Escuela de Artes y Oficio Santo Domingo, Fedesmeraldas, Agremiación de Joyeros y Afines, Asociación de Joyerías de la Candelaria y el Círculo Colombiano de Joyería (CCBm, 2015).

### **3.3.4 Contexto Para la Estrategia y la Rivalidad**

La alta vocación comercializadora y de diseño de la capital tiene una finalidad exportadora, fruto de la incursión eficiente en mercados internacionales con segmentos poblacionales que valoran la calidad de la producción nacional, por ello es importante PROCOLOMBIA quien apoya con asesoría especializada y programas de formación para exportar, además de la escuela Colombiana de Fina y Alta Joyería que desarrolla un programa donde es fundamental aprovechar las diferentes técnicas de negociación internacional para el aprovechamiento de las bondades del comercio (CCBn, 2015). Por otra parte, el Centro de Desarrollo Tecnológico de la Esmeralda (CDTEC) como estrategia,

desarrolla investigaciones relacionadas con: los materiales y las sustancias que permiten un embellecimiento de las esmeraldas además de la captación gemológica a cargo de las asociaciones del gremio de las esmeraldas (CDTEC, 2015). Todo lo anterior, con el fin de mantener y prolongar en el tiempo el reconocimiento y la acreditación tanto nacional como internacional de las esmeraldas.

### **3.4 CLUSTER DE INDUSTRIAS CREATIVAS Y DE CONTENIDOS**

Bogotá es epicentro creativo, cultural y artístico del país, esto ha llevado a que la capital a lo largo del tiempo se le reconozca y referencie como ciudad multicultural, muestra de ello es el ser miembro de las Ciudades Creativas de la Música de UNESCO, lo cual propició que la ciudad se preste para el desarrollo de ferias y festivales de talla mundial como: BOmm Bogotá Music market, AIMAC, artBO, Rock al parque, Festival Iberoamericano de Bogotá, Desing & emotion, entre otros más. Los cuales además de ampliar la oferta cultural, artística de museos, galerías de arte, teatros, festivales y ferias (Invest in Bogotá, 2015), posicionan a la ciudad como referente para mentes innovadoras y trabajos de cooperación mutua. Lo anterior, propició que la Cámara de Comercio de Bogotá desarrollara la iniciativa de industrias creativas y de contenidos la cual se creó con el objetivo de posicionar a Bogotá como el principal centro generador de contenidos creativos digitales de América Latina. En donde se defina, un entorno empresarial en el cual se localicen principales empresas dedicadas al desarrollo de contenidos creativos de publicidad, cine, animación digital, medios de comunicación y video juegos, donde se generen mejores oportunidades de empleo e inversión en el sector y se cree una rápida y eficiente respuesta a las solicitudes de los clientes (CCBo, 2015).

Así mismo, la iniciativa cuenta con empresas dedicadas al cine, publicidad, medios de comunicación, videojuegos y animación digital en la que se cuentan: agencias de publicidad, agencia de medios, agencias de marketing, canales de televisión, productoras cinematográficas, productoras audiovisuales, post-productoras, estudios de animación digital y estudios de videojuegos (CCBp, 2015).

De esta manera, se presenta a continuación el análisis del *cluster*, en base al diamante de competitividad de Porter.

### **3.4.1 Condiciones de los Factores**

Las industrias creativas y de contenidos en Bogotá, en general, los empleados, gerentes, colaboradores y creativos en este *cluster*, se caracterizan por tener una alta destreza y preparación en actividades del sector, lo cual alude a una mano de obra especializada. Así pues, es pertinente destacar que en áreas relacionadas con las industrias creativas y de contenidos entre 2007 y 2013 se graduaron 74 personas en cine, 268 en producción de cine y televisión, 2467 en música, 9392 en artes plásticas, 15347 en arquitectura, 16450 en publicidad, 30531 en diseño y 63972 en bellas artes en la capital (Invest in Bogotá, 2015), lo cual es un referente potencial pero aun así poco significativo ya que pese al creciente interés por la formación académica en estas áreas, en temas de emprendimiento aún se resaltan debilidades frente a la necesidad de más capital humano formado y además de ello se requiere que la especialización lograda se articule con procesos asociativos ya que actualmente es más importante el crecimiento artístico que el empresarial desde la esencia de gran parte de los actores (CEDE & CCB, 2010).

Para lo anterior, el Centro de Estudios de Desarrollo Económico de la Universidad de los Andes (CEDE) y la Cámara de Comercio de Bogotá (2010) propone: realizar una propuesta de modificación en el plan de estudio de educación primaria y secundaria, en el cual se incluya la enseñanza y vivencia de las diferentes formas del arte que vincule las industrias culturales y creativas con el sector de educación, mediante el acceso a eventos, charlas formativas, etc. Por otro lado impulse más programas artísticos juveniles, saliendo de la estructura tradicional de estudios gestados en el país, proponiendo un plan de estudio en idioma extranjero técnico para personas vinculadas al sector de industrias culturales y creativas, además de sensibilizar a los consumidores en pro de respetar los derechos de autor.

Por otro lado, el mundo del entretenimiento y el arte, cuentan con capital tanto tangible como intangible, ya que la idea de negocio, pretende con diferentes productos finales lograr llegar a segmentos de la población que demandan una producción de calidad. Desde la anterior perspectiva, se destacan diferentes propuestas, una de ellas son los estímulos automáticos para el 2015, que se desarrollan gracias al Consejo Nacional de las Artes y la Cultura en Cinematografía (CNACC), a través del Fondo Mixto de Promoción Cinematográfica “Proimágenes Colombia” de conformidad con la Ley 814 de 2003, invitando a presentar proyectos para ser beneficiarios del Fondo para el Desarrollo Cinematográfico (Proimágenes Colombia, 2015).

Por otra parte, el sostenimiento del patrimonio de cada actor es fundamental y las oportunidades de expansión se relacionan con diferentes programas, ejemplo de ello es el convenio entre Innpulsa y BANCOLDEX, donde se otorgan créditos con el fin de promover y dinamizar la innovación. Así mismo, BANCOLDEX en conjunto con el Ministerio de Cultura a través del cupo especial "Ministerio de Cultura para Industrias Culturales" financia las necesidades de capital, de trabajo, inversión fija y consolidación de pasivos (BANCOLDEX & Ministerio de Cultura, 2015), lo cual gesta posibilidades de expansión a partir del apalancamiento.

Por último, la globalización, ha permitido conocer nuevas expresiones creativas y culturales además de las ya existentes, claro está, que los diferentes productos de algunos de los actores de industrias creativas y de contenidos en ocasiones son considerados como bienes de lujo, ya que la diversión implica una inversión adicional. Como consecuencia, los recursos captados por las diferentes actividades culturales y creativas se direccionan más al sostenimiento, ya que se cuenta con una gran debilidad en cuanto a la infraestructura, evidenciado en la precariedad de los teatros, además de que los espacios dedicados a espectáculos son limitados en la ciudad y en su mayoría cuentan con condiciones mínimas de calidad, lo que rezaga competitivamente las actividades del sector (CEDE & CCB, 2010). Por lo anterior, la Cámara de Comercio de Bogotá, planteó un plan de actividades micro para diferentes subsectores en 2010, como es el de desarrollo de infraestructura idónea, en comunicaciones y escenarios para la música, mediante la construcción de



escenarios para el desarrollo de presentaciones en vivo, incluyendo más medios de comunicación y disminuyendo la brecha digital. Así mismo, se planteó que las inversiones en infraestructura, capital humano y fortalecimiento empresarial constituyen un eje fundamental a resolver para un óptimo ejercicio del *cluster* (CEDE & CCB, 2010).

### 3.4.2 Condiciones de la Demanda

El contexto cultural y artístico en la capital alude a la existencia de una demanda sofisticada en el sector, ya que las actividades relacionadas catalizan aspectos considerados de lujo o exclusividad en algunos subsectores, teniendo en cuenta lo anterior DANE (2015) en la Encuesta de Consumo Cultural proporciona la siguiente información:

**Figura 12. Consumos Culturales personas de 12 años o más 2014**

Cabeceras Municipales	Tasa
Lectura en cualquier formato y/o soporte	79,9
Consumo de radio	69,9
Uso de Internet	60,6
Asistencia a presentaciones y espectáculos	49,7
Asistencia a espacios culturales	41,5
Asistencia a cine	33,8

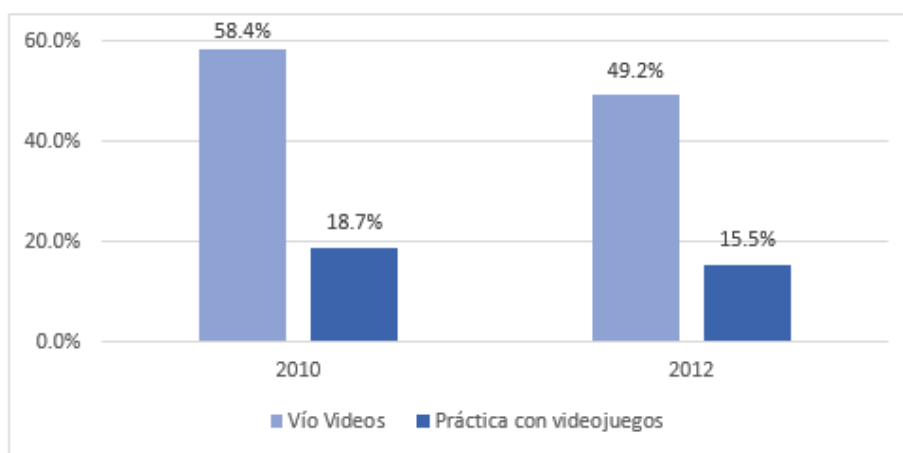
Fuente: Encuesta de Consumo Cultural 2014. Tomado del (DANE, 2014)

En la figura 12, se evidencia que el consumo en general de lectura en cualquier formato y/o aporte acumula una tasa de 79,9% del total de los encuestados, siendo este un factor determinante en el mercado ya que los medios impresos, digitales y editoriales juegan un papel definitivo dentro de las necesidades de los consumidores. Por otra parte, el uso de radio e internet están relacionadas con el crecimiento y diversificación de nuevas prácticas de mercadeo las cuales usan medios tanto convencionales como alternativos en pro de difundir eficientemente la información mediante la publicidad. Por último, en esta gráfica es visible que menos del 50% de los encuestados en todas las cabeceras municipales del país no son consumidores constantes de espectáculos, espacios culturales, presentaciones y consumo de cine.

Desde un análisis regional para Bogotá, frente a la asistencia a cine, la capital presentó el porcentaje más alto siendo este del 51,8% además de ser la zona centro del país quien con un 29,2% de personas que asisten a parques temáticos, de diversión y cultura.

A continuación, en la figura 13 se presenta el consumo de videos y práctica con videojuegos, la cual tiene un comportamiento similar entre los dos años, sin embargo, en el 2014 era mayor el consumo que en 2012, encontrando una diferencia porcentual de un 9,2% en el consumo de videos y de 3,2% en la práctica con videojuegos.

**Figura 13. Consumo de videos y práctica con videojuegos en el último mes (personas de 12 años y más)**



Fuente: Encuesta de consumo cultural años 2010 y 2012. Tomado del (DANE, 2014).

### 3.4.3 Industrias Relacionadas y de Apoyo

El sector integra empresas como: ADG Colombia (Asociación de Diseñadores Gráficos de Colombia), dedicada al fortalecimiento del ejercicio del diseño gráfico en Colombia, Asociación Colombiana de Cinematografía y Artes Audiovisuales, gremio del sector cinematográfico, en este, se realizan talleres y se producen materiales audiovisuales con fines pedagógicos e informativos, POSTPOPULI (Asociación Colombiana de Postproductores), la cual es una asociación sin ánimo de lucro representante de las empresas y profesionales de la postproducción colombiana, en el que se promueven y protegen los intereses de los miembros de este ante entidades públicas y privadas, ASIFA Colombia (Asociación Internacional de Films Animados), empresa dedicada al fomento y

promoción de la animación nacional y de los derechos de los animadores, posibilita el acceso a la información así como la interconexión global, para intercambiar ideas y recursos entre los animadores, ALCONT (Asociación Latinoamericana de Continuidad), institución sin ánimo de lucro en pro del reconocimiento como el principal vocero especialista técnico de la continuidad y recuperación en Latinoamérica, ASOMEDIOS (Asociación Nacional de Medios de Comunicación), gremio representante de los principales medios de comunicación en los sectores de televisión, radio, revistas, publicidad exterior y medios digitales, Centro de Estudios Etnográficos S.A.S, dedicada a la investigación de mercados, Ministerio de Cultura, asesora el grupo de emprendimiento en la coordinación del Comité Técnico Mixto de Industrias Culturales, PRANA, es una incubadora de empresas especializadas en las industrias creativas, SENA y la Universidad EAN, ofrecen programas de pregrado en Estudios y Gestión Cultural, especialización en gerencia de empresas, servicios y productos de la música, maestría en gestión cultural con doble titulación con la universidad Antonio Nebrija en Madrid, España, además de La Universidad Nacional de Colombia, quien ofrece programas de diseño gráfico y también apoya la iniciativa con investigación y consultoría, y Vivelab Bogotá, plataforma de la Universidad Nacional de Colombia la cual integra emprendedores y empresas (CCBq, 2015).

#### **3.4.4 Contexto para la Estrategia y la Rivalidad**

La Cámara de Comercio de Bogotá dentro de los programas de investigación y desarrollo, busca articular procesos que permitan desarrollar un valor agregado en la producción creativa y de contenidos, un ejemplo de ello, es el programa desarrollado con Centro Ático que presta el servicio de alquiler de instalaciones, para la realización de productos audiovisuales, edición y cursos cortos, considerando que ellos son el único centro en América Latina que integra los recursos tecnológicos de audio, video y TIC para el entretenimiento y la producción de proyectos de la comunidad universitaria, el país y la región (Centro Atico, 2015). La investigación, también integra diferentes programas de las

Universidad de los Andes y Nacional, que más que hacer estudios investigativos también impulsan las diferentes actividades dentro de cada actividad creativa, cultural o de contenidos (CCBr, 2015). Además de lo anterior, en el *cluster* se evidencian dificultades entorno a la estrategia y rivalidad, ya que dentro de la caracterización con grupos focales hecha por el CEDE y la CCB (2010), es fundamental el fomento porque se evidencia que no hay una política de desarrollo definida. Existe un limitado acceso a los recursos financieros para invertir en el sector, persiste una desorganización en el sector, y no hay desarrollo del mercado interno, lo cual implica redefinir cómo es el manejo del *cluster* y cómo ello afecta el desarrollo del mismo.

#### **4. RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO**

Los procesos de asociatividad tipo *cluster* en la ciudad de Bogotá, presentan irregularidades en cuanto a la articulación que se gesta entre los diferentes actores que hacen parte de este. Aunque se han puesto en marcha diferentes proyectos para impulsar los procesos de gestión conjunta tipo *clusters* en la capital, como lo son las Iniciativas *Cluster* de la Cámara de Comercio, estos no presentan una absoluta solución a las necesidades asociativas de la ciudad.

Es así, como mediante la ejecución de las entrevistas semi-estructuradas, planteadas inicialmente para el desarrollo de la investigación, se evidenció en algunos casos, la completa desarticulación y la falta de información que presentan los diferentes *clusters*.

Lo anterior fue comprobado mediante las entrevistas semi-estructuradas, las cuales se dirigieron a diferentes actores. Se tuvo la oportunidad de hablar con el señor Alejandro Caicedo quien dirige el convenio propuesto por el Consejo Privado de Competitividad e Innova Colombia, convenio llamado Red Cluster Colombia, además de ello, se tuvo la oportunidad de entrevistar dos veces a quienes dirigen las iniciativas de *cluster* de la Cámara de Comercio de Bogotá, en un primer momento, la comunicación personal se dio con el profesional senior Javier Villamil, en una prueba piloto que pretendía generar un acercamiento y estrechar lazos además de cuestionar, contrastar y comprobar si era efectiva la metodología de recolección de información que se propuso para el desarrollo investigativo. En un segundo momento, se extendió de nuevo a ellos una petición de colaboración, la cual, fue atendida por el director el señor Julián Robledo y de nuevo el profesional senior, el señor Javier Villamil de la iniciativa de *cluster* de Industrias Creativas y de Contenidos, en nombre de las cuatro iniciativas relacionadas a los estudios de caso. De forma simultánea a lo anterior, se entrevistaron cuatro actores representativos pertenecientes a cada uno de los *clusters* foco de la investigación, la señora Laura Oviedo fue la primera, ella es la fundadora de la marca y centro de formación en joyería Laura Ovinni, perteneciente al *cluster* de joyería y bisutería, la entrevista siguiente fue al señor José Villarreal, gerente de desarrollo de negocios para Colombia del centro de investigación europeo IUCT INKEMIA especializado en cosméticos, biotecnología, química y farmacia con sede en Bogotá y asociado al *cluster* de cosméticos, luego el señor Manuel López, cofundador y director de la revista independiente de cine The End A Film Magazine, quien hace parte del *cluster* de Industrias creativas y de contenidos como casa editorial y empresa Core-Business y por último, el señor Mario Reyes, fundador de la marca ARDIPIELES Artes y Diseño en Piel y presidente de la Asociación Microempresarial C-CUBO creativos del cuero de Bogotá, perteneciente al *cluster* de cuero, calzado y marroquinería quien atendió de forma rápida y atenta la petición de ayuda planteada en pro de la construcción de esta investigación.

En la ejecución de las entrevistas se evidenciaron diversas percepciones, experiencias y disyuntivas, las cuales reflejaron el sentir explícito de cada uno de los actores entrevistados, permitiendo así, en el proceso investigativo contrastar el desarrollo teórico de la investigación. A partir de lo anterior, el proceso de recolección de la información y el tratamiento de la misma reflejó puntos en común principalmente entre los entrevistados de cada uno de los estudios de caso y por otra parte divergencia por parte de los entrevistados de la Cámara de Comercio de Bogotá y Red Cluster Colombia en relación con los demás actores como más adelante se explicará. De esta manera y antes de comenzar de lleno con las entrevistas, se evidenció que el canal de comunicación de los diferentes actores de las iniciativas de *cluster* está dado por una plataforma propuesta por la Cámara de Comercio donde se encuentra un directorio que relaciona a los actores diferenciándolos por las actividades afines a cada sector.

Para hacer parte de dicho directorio, las motivaciones y los intereses pueden variar, y se dan desde dos perspectivas, la primera es por iniciativa propia de los actores quienes quieren ser parte de este tipo de integración, o como segunda opción, se puede dar por un proceso de gestión de la Cámara de Comercio, quien con información relevante en el sector como los registros mercantiles adscritos en esta entidad y la incidencia del actor en el desarrollo del sector, toman la decisión de generar lazos que permitan integrar a dicho actor, claro está, que aunque son visibles estas dos vías no se evidencia un objetivo unificado por parte de los diferentes actores para hacer parte de las diferentes iniciativas de *cluster*, lo cual, de forma simultánea a la creación de dicho directorio y a la divergencia de intereses, se gesta una primera debilidad, que es la canalización poco articulada entre la Cámara de Comercio de sus diferentes esfuerzos para difundir información, como capacitaciones, conferencias y eventos de integración, en los que se involucran a expertos nacionales e internacionales en diferentes temas empresariales y manufactureros, y los actores directamente implicados quienes muchas veces fruto del desinterés o la ineficacia de los canales de comunicación se privan de tener más oportunidades de relacionamiento, fortalecimiento del tejido empresarial y de adquisición de conocimiento.

Consecuentemente, ya en el desarrollo de las entrevistas, Alejandro Caicedo (2015), director de Red Cluster Colombia, afirmó para la investigación, que Bogotá tiene un retardo en tema de estrategia empresarial, que aunque se ha hecho prioridad sobre el fortalecimiento de las capacidades en una economía a la que algunas personas llaman “popular”, aún se tienen muchas características de aglomeraciones productivas, donde estas, están completamente desarticuladas con la estrategia de iniciativa cluster de la Cámara de Comercio de Bogotá. De esta manera, la alcaldía de Bogotá a través de la Secretaría de Desarrollo Económico puede venir desarrollando desde hace varios gobiernos mejoras en algunos sectores, pero lo que se está haciendo es casi replicando recursos hacia el mismo sector, ya que lo fomenta esta dependencia de la alcaldía y a su vez la iniciativa de *cluster* de la Cámara de Comercio. Lo cual justifica las estrategias desarticuladas, debido a que no se cuenta con un seguimiento, comunicación, ni trabajo cooperativo eficiente en la ciudad, caso contrario pasa en Medellín, ya que no solo el concejo hace seguimiento del *cluster*, sino también la alcaldía dentro de sus programas de gobierno fomenta la estrategia *cluster* como un vehículo para el desarrollo de los sectores. En Bogotá no existe articulación entre estrategias ni de la cámara ni de la alcaldía ni de los programas de gobierno y es así cómo se están replicando las intervenciones.

Adicional a esto, el contexto político institucional es bastante complejo, porque aunque la ciudad es la economía más grande del país, existen diferencias entre el gobierno nacional y local con un diálogo poco fluido entre estos dos escenarios como se ha visto en los últimos años (Caicedo, 2015)<sup>9</sup>.

Adicionalmente, The End a Film Magazine, actor de la iniciativa de *cluster* de Industrias Creativas y de Contenidos, afirma que el interés por hacer parte del *cluster* es propio de la empresa, en búsqueda de información de interés para ellos. Aunque afirman no presentar ningún beneficio ni económico, ni social, ni cultural, ni político, ni de ninguna clase por pertenecer al *cluster*, creen que este tipo de asociatividades debería funcionar como un canal de fortalecimiento empresarial. Sin embargo, en la actualidad además de no contar con beneficios percibidos por hacer parte del *cluster*, no cuentan con comunicación entre

---

<sup>9</sup> Para mayor información, ver Anexo 3.

los diferentes actores que pertenecen a este, aunque The End si fomenta el relacionamiento con diferentes actores, como la academia, este, es fuera del direccionamiento de otra empresa o de la Cámara de Comercio, ya que no conocen puntualmente lo que hace la Cámara con las Iniciativas *cluster*. Adicionalmente, la empresa ha creado ventajas competitivas como medio independiente respecto al cine y por su diferenciación, más no por pertenecer a una iniciativa de *cluster*, ya que su modelo de negocio ha logrado ser innovador gracias al criterio propio en vistas de marcar la diferencia en conjunto con su relacionamiento y trabajo cooperativo. De esta manera, se crean sinergias y complementariedades incipientes fruto de su propio esfuerzo, pero que aun así no logran una respuesta eficiente a las necesidades de The End (López, 2015)<sup>10</sup>.

En segunda medida, se encuentra Laura Ovinni Joyería, quién no percibe ningún beneficio por hacer parte de la iniciativa de *cluster* y conoce muy poco acerca de esta a pesar de mantener constante comunicación con la directora de la iniciativa en la Cámara de Comercio. El relacionamiento con academia, proveedores y demás entidades es netamente por cuenta propia gracias a la trayectoria que tiene en el sector de la joyería y la bisutería. Es miembro activo de las diferentes actividades que realiza Cámara de Comercio y ayuda constantemente con contactos para realizar estas actividades, pero ello, no garantiza que el relacionamiento fruto de nuevos contactos se aproveche y explote en todo el sector como ella misma lo afirma. En cuanto a las ventajas competitivas, la empresa no percibe ninguna, ya que afirma que se crean espacios herméticos tanto en el conocimiento como la información, y en donde el manejo del gremio siempre ha estado en las mismas manos, lo cual imposibilita el activo y continuo enriquecimiento para las empresas (Oviedo, 2015)<sup>11</sup>.

Por otra parte, esta IUCT INKEMIA, quien ha identificado la falta de unión o enlace entre las empresas, la industria colombiana y la academia y/o centros de investigación. Precisamente INKEMIA, pretende ser ese puente o ese facilitador para que exista esa sinergia entre el mundo académico y el mundo empresarial. Se entiende que desafortunadamente en el país se invierte el 0,4% del PIB en investigación, tecnología y

---

<sup>10</sup> Para mayor información, ver Anexo 2.

<sup>11</sup> Para mayor información, ver Anexo 2.



ciencia, sin embargo, también existen unos beneficios tributarios para las compañías que hacen I+D, pero la mayoría de empresas las desconoce ya sea por falta de información o por desinterés. INKEMIA, considera que la iniciativa de *cluster* es importante porque lo que pretende es generar competitividad a todo nivel, no solamente competitividad en la comercialización de los productos actuales del directorio del cluster, sino también que estas empresas sean más proactivas en temas de innovación, investigación y desarrollo, lo cual se necesita en Colombia para poder tener una competitividad no solamente a nivel local sino también a nivel global. La comunicación que mantiene INKEMIA con los diferentes actores del *cluster* es muy buena, sin embargo, esta es por incentivo propio en la búsqueda de alianzas y estrategias para desarrollar investigación, más no por dinámicas propias del *cluster*. INKEMIA lo que pretende es poder generar sinergias entre la academia y las empresas y por eso quiere aunar estrategias con universidades, con centros de investigación ciencia y tecnología avalados por Colciencias para poder ser un apoyo fundamental a las compañías cosméticas (Villarreal, 2015)<sup>12</sup>.

Finalmente, se encuentra ARDIPIELES, perteneciente al *cluster* de cuero, calzado y marroquinería, esta micro-empresa, lleva varios años en el mercado del calzado en la ciudad de Bogotá, y aunque hace pocos meses es miembro activo del *cluster*, el señor Mario Reyes fundador de la marca, afirma que hace varios años pertenece a la iniciativa pero como miembro implícito, ya que no sentía algún tipo de interés por la Cámara de Comercio de articular a los pequeños empresarios del calzado de la ciudad. En cuanto a esto, cree que las políticas que han sido implementadas por la Cámara de Comercio van dirigidas únicamente a las grandes empresas, lo cual crea una distorsión absoluta en el mercado, ya que este sector está conformado en su mayoría por micro y pequeñas empresas. A pesar del tiempo en el que la marca hace parte del *cluster*, este no ha percibido ningún tipo de beneficio por ello, es más, a lo largo de los años y en vista de la omisión que tienen las entidades gubernamentales y no gubernamentales por los pequeños empresarios, estos se han empezado a organizar de manera independiente con el fin de impulsar cada vez más sus negocios, a raíz de esto, se funda la Cámara del Calzado, como un ente promotor

---

<sup>12</sup> Para mayor información, ver Anexo 2.

del sector, además de contar con un factor fundamental y es la cercanía de empresas que se puede evidenciar en el barrio el Restrepo<sup>13</sup>.

En conclusión, se pudo evidenciar con la ejecución de las entrevistas semi-estructuradas, que los procesos de asociatividad conjunta en la ciudad de Bogotá presentan diversas debilidades, como las mencionadas a continuación: la comunicación que se mantiene entre las entidades gubernamentales y no gubernamentales junto con los diferentes actores inmersos en los procesos de asociatividad mencionados anteriormente, no responden satisfactoriamente con las necesidades que este tipo de asociatividad lo requiere, es decir, no se permite generar sinergias ni complementariedades, ya que los diferentes actores presentan intereses diferentes y los canales de comunicación no permiten que la información fluya de forma eficiente. Por lo tanto, las necesidades de cada uno de los actores se encuentran desarticuladas por la falta de un trabajo colectivo que busque solución a las necesidades del sector. Además de esto, los mismos problemas de comunicación, inciden en que los esfuerzos y estrategias se repliquen de forma individual y desarticulada por parte de entidades que buscan fortalecer el sector, ejemplo de ello, son las iniciativas de la Secretaría de Desarrollo y la Cámara de Comercio de Bogotá, las cuales divergen en su ejecución pero concentran intereses similares. En cuanto a la Cámara de Comercio de Bogotá, los empresarios afirmaron desconocer gran parte del proyecto liderado por esta entidad llamada Iniciativas de Desarrollo de *Cluster*<sup>14</sup>, ya que no los articula de manera eficiente, ni les proporciona la información pertinente en cuanto al actuar de esta entidad en el proyecto especial. Lo anterior, fortalece el trabajo independiente y no el colectivo entre los actores, generando desarticulación a todo nivel. Lo que ocasiona, un trabajo hermético por parte de los diferentes actores que hacen parte de este tipo de asociatividad conjunta, ya que no se evidencia fluidez ni trabajo colaborativo, en cuanto a la difusión de conocimientos, habilidades e información. Es así, como no se permite el alcance eficiente de un objetivo en común, ni la generación de ventajas competitivas e innovación en el sector. Adicionalmente, se evidenció que el actuar de cada uno de los actores depende únicamente del interés de ellos, ya que los lazos entre los

---

<sup>13</sup> Para mayor información, ver Anexo 2.

<sup>14</sup> Para mayor información, ver Anexo 4.

diferentes actores de la cadena productiva no se explotan satisfactoriamente, porque los intereses individuales siempre han primado sobre los intereses comunes. Adicionalmente, se puede concluir que todas estas falencias no permiten dinámicas de gestión conjunta desde la producción hasta la comercialización, que posibiliten un desarrollo óptimo de los sectores, para que los empresarios vean reflejados sus esfuerzos de cooperación en mejores niveles de competitividad y desarrollo económico.

## **5. CONCLUSIONES**

Este estudio resalta la importancia de las asociatividades como modelo de organización para fomentar crecimiento, desarrollo y competitividad de la industria. Por ende, el análisis descriptivo propuesto por esta investigación partió de una argumentación teórica, seguido de una contextualización con la construcción de un diamante de competitividad para cada caso de estudio y posteriormente del reconocimiento de primera mano a partir de

información de fuentes primarias que se logró recoger mediante las entrevistas semi-estructuradas, lo cual conlleva así a dar cuenta del estado de asociatividad actual en el que se encuentran los cuatro estudios de caso foco de la investigación.

Encontrando así, que las asociatividades tipo cluster que hoy existen en Bogotá, así llamadas por la Cámara de Comercio de Bogotá, no responden necesariamente a este nombre como lo aseguró Fernández & Vigil argumentando que la concepción real del concepto obedece a un estado de “*fuzzy concepts*” (2007: 866) ya que no se logra consolidar la articulación esperada entre los diferentes actores en la ciudad aludiendo un concepto equívoco consecuencia de:

Las fallas de comunicación fruto del uso poco eficiente de los diferentes canales de comunicaciones entre los actores, impidiendo que el conocimiento y la información no fluyan de la manera que se espera. Además, como se constató en el trabajo de campo existen entre los mismos actores en algunos casos egoísmos y hermetismo en el manejo de la información, lo que forja un tipo de competitividad sumamente agresiva que no permite crecer en conjunto; explicando así, que los brotes asociativos existentes no logran interconectarse de forma plena, lo que repercute directamente en los desarrollos productivos de cada uno de los sectores asociados a los cuatro estudios de caso.

En esta misma vía, queda demostrado que aunque la ciudad de Bogotá goza de una capacidad empresarial suficiente para desarrollar cualquier tipo de iniciativa que guíe el desarrollo de la región, la institucionalidad y en ocasiones la falta de interés por parte de los diferentes actores no propicia condiciones óptimas en pro de este fin. Claro está, que aunque las iniciativas relacionadas a los estudios de caso datan de muy poco tiempo en la capital, específicamente creadas en el 2012 y en el 2013 es corto el tiempo para percibir beneficios de esta estrategia, pero, no es excusa para que la Cámara de Comercio siga velando por el entorno institucional y los procesos de articulación, algo que en la actualidad como se evidenció en la investigación es difuso y poco claro.

En complemento a lo anterior, entendiendo que los procesos de gestión conjunta en Bogotá se han gestado de forma natural, no se debe descuidar el impulso proveniente de proyectos especiales como el de la Cámara de Comercio, para así canalizar de forma eficiente esfuerzos que eviten replicar estrategias de desarrollo asociativo aplicadas por diferentes entidades e institucionales a la vez. Un referente de esto, es la ciudad de Medellín, la cual en relación al desarrollo asociativo, cuenta con el apoyo no solamente de la Cámara de Comercio sino también del Consejo y la alcaldía de Medellín quienes trabajan de forma cooperativa promoviendo así la asociatividad tipo cluster (Caicedo, 2015).

En conclusión, como también se evidenció los diferentes escenarios que plantean las iniciativas de desarrollo económico local no son fáciles de ver, porque no se evidencia un trabajo cooperativo en pro de contribuir de forma plena desde el aspecto espacial al desarrollo económico local, ya que como se constató en la investigación no existen beneficios percibidos por los actores ni tampoco cambios sustanciales en el entorno de cada uno de los estudios de caso. Lo que para mayor confusión tiende a ser asimilado de forma poco equivalente con conceptos tales como valor compartido que aunque enfatiza en la importancia de beneficios tanto para las empresas como para la sociedad no abarca todas las dimensiones ni el contexto real de los procesos de asociatividad tipo *cluster*; Finalmente, aprovechando los espacios, la metodología y el apoyo que tiene Bogotá para generar asociatividades tipo *cluster*, se deben potencializar estas estrategias para seguir construyendo sinergias y complementariedades, en pro de beneficiar la industria manufacturera de la capital, porque al estar las iniciativas en fases tempranas, existe el tiempo para fortalecer y ejecutar estrategias que forjen interacciones adecuadas entre los actores.

## **6. RECOMENDACIONES**

- El análisis productivo alrededor de los procesos de gestión conjunta de los cuatro estudios de caso propuestos reflejan también una necesidad de investigación, ya que no son claros los eslabonamientos productivos entre cada uno de los actores de la cadena de

valor ni tampoco las potencialidades o falencias específicas en cada eslabón, también, es importante comprender cómo puede la cadena de valor de un sector incidir en los procesos asociativos.

- Por otra parte, la investigación reflejó la inexistencia de ventajas competitivas a partir del impulso de proyectos estratégicos como el de Iniciativas de Desarrollo de *Cluster* (IDC), lo cual, plantea la necesidad de entender cómo se gestan las ventajas competitivas a partir de los procesos asociativos empresariales, no sólo como producto del impulso de Iniciativas de Desarrollo de *Cluster* (IDC) sino también desde sus procesos naturales de asociación para ver si en realidad ello fortalece al *cluster*.
- En esta misma vía, fruto de la visible desarticulación, se sugiere un dictamen eficiente de los diferentes lazos, en pro de saber que tan fuertes o débiles son, lo cual se puede hacer a partir de la teoría de redes, con el fin de diagnosticar y encontrar los lazos e interacciones fundamentales para así mejorar los procesos de trabajo colaborativo, propiciando escenarios donde el hermetismo con la información y el conocimiento pasen a un segundo plano y se permita generar sinergias y complementariedades elocuentes a la definición de *cluster*.
- Finalmente, surge la necesidad de replantear el papel tanto de la Cámara de Comercio como en general de las entidades gubernamentales y no gubernamentales dentro de los procesos de gestión conjunta, ya que se están agotando esfuerzos y recursos, que no necesariamente están impulsando a los sectores manufactureros en la capital; una vez más, el trabajo colaborativo en las asociatividades tipo *cluster* se hace imprescindible y si las grandes entidades no permiten la correcta articulación, tanto los actores como la sociedad no percibirán ningún beneficio de estas asociatividades.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Alburquerque, F. (2004). *Desarrollo económico local y descentralización en América Latina*. Revista de la CEPAL 82, 157-172.

- Albuquerque, F. (2006). *Clusters, territorio y desarrollo empresarial: diferentes modelos de organización productiva*. Recuperado el 12 de Febrero de 2015 de <http://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/1017/Clusters,%20territorio%20y%20desarrollo%20empresarial%3A%20Diferentes%20modelos%20de%20organizaci%C3%B3n%20productiva.pdf?sequence=1>
- Altenburg , T., & Meyer-Stamer , J. (1999). *How to Promote Clusters: Policy Experiences from Latin America*. World Development Vol. 27, No. 9. Recuperado el 07 de Febrero de 2015 de [http://ac.els-cdn.com/S0305750X99000819/1-s2.0-S0305750X99000819-main.pdf?\\_tid=0f3251f0-aed3-11e4-b950-00000aab0f01&acdnat=1423318404\\_f2d73a8c9e921d555dc286032e6b5fa0](http://ac.els-cdn.com/S0305750X99000819/1-s2.0-S0305750X99000819-main.pdf?_tid=0f3251f0-aed3-11e4-b950-00000aab0f01&acdnat=1423318404_f2d73a8c9e921d555dc286032e6b5fa0)
- ANDI. (2013). *Informe Estadístico Sector Cosméticos y Aseo. Período 2000-2013\**. Recuperado el 06 de Mayo de 2015, de <http://www.andi.com.co/cica/Documents/Informe%20Estadistico%202014%20completo.pdf>
- ANDI. (2015). *Asociación Nacional de Empresarios de Colombia*. Recuperado el 05 de Mayo de 2015, de [http://www.andi.com.co/cica/Paginas/Estudios\\_y\\_Estadisticas.aspx](http://www.andi.com.co/cica/Paginas/Estudios_y_Estadisticas.aspx)
- Arias, J., Alvarez, D., & Martinez, A. (2011). *Estrategias de internacionalización de las PYMES del sector cosmeticos de la ciudad de Bogotá*. Bogotá: Fundación Universitaria Konrad Lorenz.
- BANCOLDEX. (2013). *Bancóldex reúne a la Banca con el sector del cuero y sus manufacturas*. Bogotá: BANCOLDEX. Recuperado el 05 de Mayo de 2015 de: [http://www.bancoldex.com/documentos/3840\\_comunpresa686.pdf](http://www.bancoldex.com/documentos/3840_comunpresa686.pdf).
- BANCOLDEX & Ministerio de Cultura. (2015). *Cupo de crédito BANCOLDEX - Ministerio de Cultura para industrias culturales*. Recuperado el 22 de Mayo de 2015, de <http://www.bancoldex.com/Cupos-especiales-de-credito-nacionales339/Cupo-de-credito-Bancoldex---Ministerio-de-Cultura-.aspx>
- Becattini, G. (2002). *Del Distrito Industrial Marshalliano a la < Teoría del Distrito> Contemporánea. Una Breve Reconstrucción crítica*. Recuperado el 10 de Agosto de 2014 de [dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2124386.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2124386.pdf)
- Cámara de Comercio de Bogotá. 2014/12/23. *Desarrollo de Cluster en la Cámara de Comercio de Bogotá*. Recuperado el 08 de Mayo de 2015, de <https://www.youtube.com/watch?v=CeWbizWuphM>
- Cámara de Comercio de Bogotá, CCB. (2015). *Iniciativas de Desarrollo de Clusters*. Recuperado el 29 de Abril de 2015, de <http://www.ccb.org.co/Fortalezca-su-empresa/Sectores-estrategicos/Iniciativas-de-desarrollo-de-Clusters>
- Cámara de Comercio de Bogotá, CCBa. (2015). *Línea de Tiempo cluster Cuero, Calzado y Marroquinería*. Bogotá. Recuperado el 03 de Abril de 2015 de [http://www.clustercalzadomarroquineria.com/categoria/Avance\\_estrategia.aspx](http://www.clustercalzadomarroquineria.com/categoria/Avance_estrategia.aspx).

- Cámara de Comercio de Bogotá, CCBb. (2015). *¿Qué es la Iniciativa de Desarrollo de Cluster de cuero Cuero, Calzado y Marroquinería?*. Bogotá. Recuperado el 03 de Abril de 2015 de [http://www.clustercalzadomarroquineria.com/quienes\\_somos/acerca\\_iniciativa.aspx](http://www.clustercalzadomarroquineria.com/quienes_somos/acerca_iniciativa.aspx).
- Cámara de Comercio de Bogotá, CCBc. (2015). *Propuesta de Valor del Cluster*. Bogotá. Recuperado el 03 de Abril de 2015 de [http://www.clustercalzadomarroquineria.com/quienes\\_somos/propuesta\\_valor.aspx](http://www.clustercalzadomarroquineria.com/quienes_somos/propuesta_valor.aspx).
- Cámara de Comercio de Bogotá, CCBd. (2015). *Directorio de actores*. Bogotá. Recuperado el 03 de Abril de 2015 de [http://www.clustercalzadomarroquineria.com/actor/filtro\\_actor.aspx](http://www.clustercalzadomarroquineria.com/actor/filtro_actor.aspx)
- Cámara de Comercio de Bogotá, CCBe. (2015). *Cosméticos: Un Cluster que se dinamiza en Bogotá*. Recuperado el 10 de Mayo de 2015, de [http://www.clustercosmeticos.com/ArticulosPrensa/Cluster\\_Bogota.aspx](http://www.clustercosmeticos.com/ArticulosPrensa/Cluster_Bogota.aspx)
- Cámara de Comercio de Bogotá, CCBf. (2015). *Cluster de Cosméticos: Oferta educativa*. Recuperado el 10 de Mayo de 2015, de [http://www.clustercosmeticos.com/categoria/Oferta\\_educativa.aspx](http://www.clustercosmeticos.com/categoria/Oferta_educativa.aspx)
- Cámara de Comercio de Bogotá, CCBg. (2015). *Actores*. Recuperado el 10 de Mayo de 2015, de [http://www.clustercosmeticos.com/actor/filtro\\_actor.aspx](http://www.clustercosmeticos.com/actor/filtro_actor.aspx)
- Cámara de Comercio de Bogotá, CCBh. (2015). *Apoyo a la internacionalización*. Recuperado el 10 de Mayo de 2015, de [http://www.clustercosmeticos.com/categoria/apoyo\\_internacionalizacion.aspx](http://www.clustercosmeticos.com/categoria/apoyo_internacionalizacion.aspx)
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). CCBi. *Acerca de la Inicitiva*. Recuperado el 12 de Mayo de 2015, de [http://www.clusterjoyeriabisuteria.com/quienes\\_somos/Acerca\\_de\\_la\\_Iniciativa.aspx](http://www.clusterjoyeriabisuteria.com/quienes_somos/Acerca_de_la_Iniciativa.aspx)
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). CCBj. *Propuesta de Valor*. Recuperado el 12 de Mayo de 2015, de [http://www.clusterjoyeriabisuteria.com/quienes\\_somos/propuesta\\_valor.aspx](http://www.clusterjoyeriabisuteria.com/quienes_somos/propuesta_valor.aspx)
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2014). *Informe de Gestión 2013*. Bogotá.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2012). *Plan de Acción. Principales avances 2012*. Recuperado el 15 de Mayo de 2015 de [http://www.clusterjoyeriabisuteria.com/documentos/289\\_11895\\_Boletin\\_Cluster\\_Joyeria\\_feb-2013.pdf](http://www.clusterjoyeriabisuteria.com/documentos/289_11895_Boletin_Cluster_Joyeria_feb-2013.pdf)
- Cámara de Comercio de Bogota. (2015). CCBk. *Cluster de Joyería y Bisutería*. Recuperado el 17 de Mayo de 2015, de [http://www.clusterjoyeriabisuteria.com/Plan\\_Accion/Plan\\_Accion.aspx](http://www.clusterjoyeriabisuteria.com/Plan_Accion/Plan_Accion.aspx)
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). CCBl. *Cluster de Joyería y Bisutería*. Recuperado el 17 de Mayo de 2015, de [http://www.clusterjoyeriabisuteria.com/categoria/apoyo\\_financiacion.aspx](http://www.clusterjoyeriabisuteria.com/categoria/apoyo_financiacion.aspx)
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). CCBm. *El Cluster de Joyería y Bisutería articula esfuerzos públicos y privados para encontrar soluciones a la escasez de oro*. Recuperado el 17 de Mayo de



2015 de  
[http://www.clusterjoyeriabisuteria.com/contenido/contenido\\_imprimir.aspx?conID=1317&catID=209](http://www.clusterjoyeriabisuteria.com/contenido/contenido_imprimir.aspx?conID=1317&catID=209)

Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). CCBn. *Apoyo a la Internacionalización*. Recuperado el 17 de Mayo de 2015 de [http://www.clusterjoyeriabisuteria.com/categoria/apoyo\\_internacionalizacion.aspx](http://www.clusterjoyeriabisuteria.com/categoria/apoyo_internacionalizacion.aspx)

Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). CCBn. *Cluster de Industrias Creativas y de Contenidos*. Recuperado el 23 de Mayo de 2015, de ¿quiénes somos? Recuperado de [http://www.clusterindustriascreativas.com/quienes\\_somos/propuesta\\_valor.aspx](http://www.clusterindustriascreativas.com/quienes_somos/propuesta_valor.aspx)

Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). CCBp. *Cluster de Industrias Creativas y de Contenidos*. Recuperado el 23 de Mayo de 2015 de [http://www.clusterindustriascreativas.com/quienes\\_somos/acerca\\_iniciativa.aspx](http://www.clusterindustriascreativas.com/quienes_somos/acerca_iniciativa.aspx)

Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). CCBq. *Actores del cluster*. Recuperado el 23 de Mayo de 2015 de [http://www.clusterindustriascreativas.com/actor/filtro\\_actor.aspx](http://www.clusterindustriascreativas.com/actor/filtro_actor.aspx)

Cámara de Comercio de Bogotá (2015). CCBr. *Apoyo a la Investigación y Desarrollo*. Recuperado el 20 de Mayo de 2015 de [http://www.clusterindustriascreativas.com/categoria/apoyo\\_investigacion.aspx](http://www.clusterindustriascreativas.com/categoria/apoyo_investigacion.aspx)

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2012). *Institucionalización y Dinamización de iniciativas clusters*. p. 09. Recuperado el 10 de Agosto de 2015 de <http://redclustercolombia.com/assets/multimedia/Institucionalizaci-n-Iniciativas-Cluster--Caso-Medell-n.pdf>

CEDE & CCB. (2010). *Caracterización del sector de industrias culturales y creativas en Bogotá y Cundinamarca*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá & Universidad de los Andes.

Centro Atico. (2015). *Centro Atico*. Recuperado el 22 de Mayo de 2015, de <http://www.javeriana.edu.co/atico/web/nosotros.html>

CDTEC. (2015). *Centro de Desarrollo Tecnológico de la Esmeralda*. Recuperado el 17 de Mayo de 2015, de <http://www.gemlabcdtec.com/servicios.php>

Círculo Colombiano de Joyerías. (2015). *Misión*. Recuperado el 14 de Agosto de 2015 de <http://www.circulocolombianodejoyerias.org/>

CPC, & CEPEC. Consejo Privado de Competitividad & Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas. (2014). *Índice Departamental de Competitividad 2013*. Recuperado el 02 de Mayo de 2015, de <http://www.urosario.edu.co/CMSPages/GetFile.aspx?nodeguid=30ba7bd2-e2f4-404c-8ae8-cd8bfe520b94&lang=es-CO>

Consejo Privado de Competitividad. (2011). *Estudios de Caso de Cluster*. Bogotá D.C: Consejo privado de Competitividad. Recuperado el 03 de Mayo de 2015 de: <http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/informes/2010-2011/3D-Estudios-de-caso-de-cluster-VFinal-%28nov-2010%29.pdf>.

- DANE. (2005). *Series de Población. Bogotá*. Recuperado el 09 de agosto de 2015 de: <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/series-de-poblacion>.
- DANE. (2012). *Encuesta Ambiental Industrial. Bogotá*. Recuperado el 04 de Mayo de 2015 de: <http://www.dane.gov.co/index.php/medio-ambiente/encuesta-ambiental-industrial-eai>.
- DANE. (2012). *Gran Encuesta Integrada de Hogares. Bogotá*. Recuperado el 04 de Mayo de 2015 de: <http://www.dane.gov.co/index.php/mercado-laboral/informalidad-y-seguridad-social>.
- DANE. (2013). *Cuentas Satelite*. Recuperado el 15 de Mayo de 2015, Recuperado de: <http://www.dane.gov.co/index.php/esp/cuentas-economicas/cuentas-satelite>
- DANE. (2014). *MTMR. Bogotá*. Recuperado el 04 de Mayo de 2015 de: <http://www.dane.gov.co/index.php/industria/muestra-trimestral-manufacturera-regional-mtmr>.
- DANE. (2015). *Cuentas anuales Departamentales-Colombia Producto Interno Bruto (PIB). Bogotá*. Recuperado el 09 de agosto de 2015 de: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B\\_2005/Bol\\_dptal\\_2012def\\_2013pre.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Bol_dptal_2012def_2013pre.pdf).
- DANE. (2015). *Encuesta Anual de Servicios*. Recuperado el 11 de Agosto de 2015 de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eas/bp\\_EAS\\_2013.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eas/bp_EAS_2013.pdf)
- DANE. (2015). *Producto Interno Bruto Trimestral de Bogotá por Ramas de Actividad Económica*. Recuperado el 05 de Mayo de 2015, de <http://www.dane.gov.co/index.php/esp/cuentas-economicas/cuentas-departamentales/150-cuentas-nacionales/5341-pib-bta>
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). 2015. *Información departamental Bogotá D.C.* Recuperado el 10 de Agosto de 2015 de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Bogot%C3%A1%2015.pdf>
- Revista Dinero. (2013). *Asociarse, la clave de los joyeros*. Recuperado el 14 de Agosto de 2015 de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/situacion-joyeros-bogota/199885>
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (s.f.). *Competitividad Sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política*. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado el 15 de Marzo de 2015 de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/lecturas/ConceptosSolucionProblemas/COMPETITIVIDAD.pdf>.
- FENALCO. (2015). *Cosméticos, sector que luce bien*. Recuperado el 10 de Mayo de 2015, de <http://www.fenalco.com.co/contenido/973>

- Fernandez, V., & Vigil, J. (2007). *Clusters y Desarrollo Territorial. Revisión teórica desafíos metodológicos para América Latina*. Mexico: El Colegio Mexiquense.
- Garay, L. J. (2004). *Biblioteca Virtual Luis Ángel Arango. Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996*. Recuperado el 17 de Marzo de 2015 de <http://www.banrepultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/248.htm>.
- Invest in Bogotá. (2015). *Industrias Creativas*. Recuperado el 11 de Agosto de 2015 de <http://es.investinbogota.org/sites/default/files/fs-industrias-creativas-espanol-2014.pdf>
- Jimenez, P., & Junquera, B. (2012). *¿Qué es y qué no es un cluster?*. Editorial Académica Española.
- LEGISCOMEX. (2007). *Joyería y Bisutería en Colombia*. Recuperado el 12 de Mayo de 2015 de [http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/estudio\\_joyeriacol.pdf](http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/estudio_joyeriacol.pdf)
- López, M., (2015). *Entrevista semi-estructurada The End A Film Magazine*. [CD], Comunicación personal. Bogotá, Colombia.
- Marshall, A. (1890) "*The principles of Economics*", MacMillan, London.
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2009). *Programa de Transformación Productiva. Desarrollando sectores de clase mundial*. Recuperado el 10 de Mayo de 2015, de <https://www.ptp.com.co/documentos/Plan%20de%20Negocios%20Cosmeticos%20y%20Aseo.pdf>
- Observatorio Distrital de Desarrollo Económico. (2014). *Bogotá Humana: Distrito entrega 15 mil millones en créditos productivos*. Recuperado el 02 de Mayo de 2014 de <http://www.bogota.gov.co/en/node/5831>.
- OECD. (1999). *Managing National Innovation Systems*. París: OECD. Recuperado el 07 de Febrero de 2015 de [http://echo.iat.sfu.ca/library/oecd99\\_managing\\_National\\_IS.pdf](http://echo.iat.sfu.ca/library/oecd99_managing_National_IS.pdf).
- Oviedo, L., (2015). Entrevista semi-estructurada Laura Ovinni Joyería [CD], comunicación personal. Bogotá Colombia.
- Porter, M. (1998). *Clusters and the New Economics of Competition*. Massachusetts: Harvard University.
- Porter, M. (1999). *Ser competitivo. Nuevas Aportaciones y Conclusiones*. (pp. 203-288). Bilbao: Ediciones Deusto.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nation*. Javier Vergara Editor.
- Programa de Transformación Productiva. (2013). *Plan de negocios del sector Cuero, Calzado y Marroquinería: Una respuesta para la transformación productiva*. Bogotá: Programa de Transformación Productiva. Recuperado el 03 de Mayo de 2015 de: [https://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20CUERO%20CALZADO%20Y%20MARROQUINERÍA\\_VF.pdf](https://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20CUERO%20CALZADO%20Y%20MARROQUINERÍA_VF.pdf)

- Programa de Transformación Productiva, PTPa. (2015). *Acciones PTP*. Recuperado el 10 de Mayo de 2015 de <https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?conID=785&catID=737>
- Programa de Transformación Productiva, PTPb. (2015). *Boletín Abril 2015- Cosméticos y Aseo. Sectores PTP*. Recuperado el 10 de Mayo de 2015, de <https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?conID=670&catID=643>
- Proimágenes Colombia. (2015). *Yo Participo en Colombia*. Recuperado el 20 de Mayo de 2015 de [http://www.proimágenescolombia.com/secciones/fdc/que\\_es\\_el\\_fdc.php](http://www.proimágenescolombia.com/secciones/fdc/que_es_el_fdc.php)
- Red Cluster Colombia. (2015). *Listado de Iniciativas*. Recuperado el 29 de Mayo de 2015, de <http://redclustercolombia.com/clusters-en-colombia/lista-de-iniciativas/filtro>
- Reyes, M., (2015). *Entrevista semi-estructurada ARDIPIELES*. [CD], Comunicación personal. Bogotá, Colombia.
- Rosenfeld, S. (2002). *Just Clusters. Economic development strategies that reach more people and places*. Carrboro, Carolina del Norte: Regional Technology Strategies, In. Recuperado el 07 de Febrero de 2015 de <http://rtsinc.org/publications/documents/JustClusters.pdf>.
- Rodriguez D, M. (2013). *GESTIÓN DE CLUSTERS EN COLOMBIA: una herramienta para la competitividad*. Bogotá: Universidad de lo Andes.
- Sandoval, H. 2014. *Una industria que tiene poco cuero*. El Espectador. Recuperado el 05 de Mayo de 2015 de: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/una-industria-tiene-poco-cuero-articulo-507271>
- SENA, (2015). *El espacio de las oportunidades*. Recuperado el 14 de agosto de 2015 de <http://tvweb.sena.edu.co/video/?t=joyeria-un-oficio-con-el-apoyo-del-sena&v=1752>
- Sistema de Información Minero Colombiano. (2014). *Producción de Oro y Plata por Departamento*. Recuperado el 10 de Mayo de 2014 de [http://www.upme.gov.co/generadorconsultas/Consulta\\_Series.aspx?idModulo=4&tipoSerie=117&gruppo=358&Fechainicial=01/01/1931&Fechafinal=31/03/2013](http://www.upme.gov.co/generadorconsultas/Consulta_Series.aspx?idModulo=4&tipoSerie=117&gruppo=358&Fechainicial=01/01/1931&Fechafinal=31/03/2013)
- Swann, P., & Prevezer, M. (1996). *A comparison of the dynamics of industrial clustering in computing and biotechnology*. Research Policy 25. Recuperado el 07 de Febrero de 2015 de [http://ac.els-cdn.com/S0048733396008979/1-s2.0-S0048733396008979-main.pdf?\\_tid=8def093e-ae2-11e4-80fa-00000aacb35e&acdnat=1423325059\\_4e5c8936b9611fa18650a4015e3bd652](http://ac.els-cdn.com/S0048733396008979/1-s2.0-S0048733396008979-main.pdf?_tid=8def093e-ae2-11e4-80fa-00000aacb35e&acdnat=1423325059_4e5c8936b9611fa18650a4015e3bd652).
- Triviño, L. A. (2013). *Agglomeración productiva y desarrollo local: Textiles y confecciones, Puente Aranda Bogota*. Bogota: Uniandes.
- Villamil, J., (2015). *Entrevista semi-estructura Cámara de Comercio de Bogotá N° 1* [CD], Comunicación personal. Bogotá, Colombia.

Villamil & Robledo, (2015). *Entrevista semi-estructurada Cámara de Comercio de Bogotá N°2* [CD], Comunicación personal. Bogotá, Colombia.

Villarreal, J., (2015). *Entrevista semi-estructurada IUCT INKEMIA*. [CD], Comunicación personal. Bogotá, Colombia.

World Economic Forum. (2014). *The Global Competitiveness Report 2014-2015*. Recuperado el 02 de Mayo de 2015, de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)

## Anexo 1.



- Instrumento, Entrevista Semi-estructurada-

**Se hizo un instrumento con cuatro enfoques diferentes, lo anterior se realizó porque el actuar de los actores depende de su función dentro de los cuatro estudios de caso propuestos.**

Fecha: Día \_\_\_\_ Mes \_\_\_\_ Año 2015

La Presente entrevista, busca información agregada sobre cuatro *clusters* de la ciudad de Bogotá, con el fin de contribuir al trabajo de monografía titulado *CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL TIPO CLUSTERS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ, MEDIANTE CUATRO ESTUDIOS DE CASO*, elaborado por los estudiantes Anyi Florez y Miguel Zea y dirigido por el profesor Jaime Rendón de la Universidad de La Salle.

Los cuatro estudios de caso serán: Cuero, Calzado y Marroquinería, Joyería y Bisutería, Cosméticos e Industrias Creativas y de Contenidos.

Lo discutido será utilizado únicamente para fines académicos. Está usted de acuerdo con la divulgación de la información suministrada aquí.

---

### **Enfoque Cámara de Comercio de Bogotá**

1. Percepción y evolución de los *cluster* de Cuero, Calzado y Marroquinería, Joyería y Bisutería, Cosméticos e Industrias Creativas y de Contenidos.
2. Características específicas en cuanto a dinámicas de gestión conjunta, productividad y competitividad de los cuatro sectores a tratar.
3. ¿Qué diferencias existen entre los sectores de cada una de las actividades de estudio y los *clusters* que se han venido gestado dentro de estos sectores?
4. A partir de la iniciativa de *cluster*, ¿Cómo se comunican y se articulan los diferentes actores pertenecientes a cada uno de los *clusters* objeto de estudio?
5. ¿Cómo describe usted la relación que existe en el *cluster* entre los actores que no se encuentran ubicados en Bogotá?

6. Considera usted que la creación de la iniciativa constituye un pilar fundamental en el desarrollo de las actividades asociadas al sector.
7. ¿Cuáles son las dinámicas que se gestan alrededor de la generación de valor compartido para la ciudad de Bogotá? Y ¿El valor compartido responde a las expectativas planteadas inicialmente en las iniciativas?
8. Dentro de la ubicación geográfica de la iniciativa ¿Es posible encontrar efectos del valor compartido producto de la gestión de las iniciativas?
9. Teniendo en cuenta la segmentación de los mercados de cada uno de los *clusters* ¿considera usted que los clientes inmersos en la iniciativa propician ambientes de demanda sofisticada, como la creación de valor agregado y la de I + D?
10. ¿La competencia dentro del *cluster* se basa en la innovación y en la búsqueda de estrategias para el fortalecimiento del mismo?
11. Condiciones del entorno: ¿Son realmente óptimos para el desarrollo de las IC –Bogotá-?
  - Capacidad e iniciativa empresarial
  - Capacidad institucional
  - Voluntad política
  - Dinámica positiva de los mercados internacionales
12. ¿Cuál es la relación entre el uso de los recursos naturales y los procesos de manufactura en las Iniciativas *cluster*?

### **Enfoque a Red cluster Colombia**

1. Red *Cluster* Colombia: Catalizador de los tipos de asociaciones empresariales productivas del país: Articulación de los actores, intercambio de experiencias y conocimientos. Por convenio: Impulsa y CPC. ¿Qué información adicional nos puede brindar acerca de Red *Cluster* Colombia? ¿Desde su creación hasta su estado actual?
2. Aunque el foco de estudio no son las iniciativas, sino su impacto sobre los *cluster*. Teniendo entendido que los *clusters* nacen por condiciones naturales de asociación entre diferentes actores y en donde se buscan sinergias y complementariedades y finalmente en competitividad. Según su experiencia y conocimiento. ¿Cómo describe usted los procesos de asociatividad tipo *cluster* en la ciudad de Bogotá, direccionado a las dinámicas que se dan en estos procesos?
  - Condiciones del entorno: ¿Son realmente óptimos para el desarrollo de las IC –Bogotá- ?
  - Capacidad e iniciativa empresarial
  - Capacidad institucional
  - Voluntad política
  - Dinámica positiva de los mercados internacionales
3. Las iniciativas son un proyecto guiado al crecimiento y fortalecimiento de los *clusters*, en el que se busca un beneficio interno y externo. Con base en lo anterior, y después de entender los procesos naturales de creación de los *cluster*, ¿Cómo se pueden entender hoy los aspectos específicos en cuanto a factores socioeconómicos, culturales y ambientales, que llevaron a la creación de iniciativas *clusters*?
4. Las iniciativas buscan potencializar los beneficios de los *clusters*, a través de la articulación de los diferentes actores y de la comunidad, a partir de la generación de valor compartido. Teniendo esto en cuenta, ¿Cuáles son las dinámicas que se gestan alrededor de la

generación de valor compartido para la ciudad de Bogotá? Y ¿El valor compartido responde a las expectativas planteadas inicialmente en las iniciativas?

5. ¿Valor Compartido igual a desarrollo económico local?
6. Teniendo en cuenta la definición de valor compartido, y según las fuentes secundarias indagadas para el desarrollo de la investigación, se han hecho visibles algunas debilidades para generar valor compartido y generar procesos de articulación más fuerte entre los diferentes actores, ¿Considera usted que se hacen esfuerzos por mitigar estas debilidades?
  - Universidades no son fuente de Capital humano ni de Investigación
  - Políticas públicas del gobierno: generan cuello de botella al direccionamiento de la competitividad
  - Infraestructura
  - No procesos de innovación
  - No valor agregado
7. Teniendo en cuenta lo anterior, ¿Qué papel juega el gobierno y la academia en cuanto a las dinámicas internas de los *clusters*?
8. Empresas tractoras o anclas: ¿Sí hay? ¿Cómo funcionan? ¿Cómo aportan a la evolución del *cluster*?
- 9.Cuál es la relación entre el uso de los recursos naturales y los procesos de manufactura en las Iniciativas *cluster*?

#### **Enfoque Empresas (The End A Film Magazine, Laura Ovinni, ARDIPIELES e INKEMIA)**

1. Háblenos a cerca de Nombre de la empresa
2. Qué conoce a cerca del *cluster*
3. ¿Hace cuánto hace parte del *cluster*?
4. ¿Qué los motivo para hacer parte de la iniciativa?
5. ¿ha evidenciado algún tipo de beneficio económico, social o algún otro tipo de beneficio perteneciendo al *cluster*?
6. ¿Qué tipo de comunicación tiene Nombre de la empresa con los demás actores del *cluster* y cómo es ese tipo de comunicación?
7. ¿Qué le aporta Nombre de la empresa al *cluster* y que le aporta el *cluster* a Nombre de la empresa?
8. ¿Qué medios de comunicación usa para comunicarse con el *cluster*, estos medios de comunicación permiten información actualizada y pertinente?
9. ¿Qué Estrategias a corto, mediano o largo plazo han planteado para promover el crecimiento del *cluster*?
10. ¿Considera que se han creado ventajas competitivas para la empresa siendo esta parte del *cluster*?
11. ¿Considera usted que lo que Laura Nombre de la empresa hace, aporta al desarrollo del sector?