



“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO SECTORIAL EN MICROEMPRESAS DE CALZADO EN FLORIDABLANCA MEDIANTE INICIATIVA DE CLUSTER A TRAVES DE AGENDA COMPETITIVA”

AUTORES:

**ALCIBER ALFONSO BRACHO DAZA
JUAN PABLO TRIGOS GIRALDO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
BUCARAMANGA**

2009

**“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO SECTORIAL EN MICROEMPRESAS DE
CALZADO EN FLORIDABLANCA MEDIANTE INICIATIVA DE CLUSTER A
TRAVES DE AGENDA COMPETITIVA”**

AUTORES:

**ALCIBER ALFONSO BRACHO DAZA
JUAN PABLO TRIGOS GIRALDO**

DIRECTOR:

**ALVARO FUENTES ARÉVALO
ECONOMISTA**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para obtener el título de
Economista**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
BUCARAMANGA**

2009

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos inmensamente a la asociación de industriales y similares del calzado (INCAL)- en cabeza de su presidente Eulises Dueñas- por la oportunidad brindada y permitirnos realizar esta fascinante investigación.

Al profesor Álvaro Fuentes Arévalo por su apoyo, sus oportunas observaciones, valiosos aportes y por brindarnos su amistad.

Al señor Julio Villamizar y a todo el equipo humano que lo acompaña en la Secretaria de Desarrollo del municipio de Floridablanca

A todas aquellas personas que colaboraron inmensamente con sus aportes y con su apoyo para la realización y que confiaron en este proyecto,

A todos ellos y a Dios, GRACIAS

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
MARCO TEÓRICO	
1. ECONOMÍA DE LA AGLOMERACIÓN	3
1.1 ANTECEDENTES	3
1.1.1. <i>Enfoque Marshalliano.</i>	4
1.1.2. <i>Enfoque de la Nueva Geografía Económica.</i>	5
1.1.3. <i>Aglomeración y Externalidades.</i>	8
• <i>Sociedad de conocimiento.</i>	8
• <i>Concentración del capital trabajo.</i>	10
• <i>Aplicación de tecnología e innovación.</i>	11
• <i>Encadenamientos.</i>	12
1.2. ENFOQUE TEÓRICO DE LOS CLÚSTER	14
1.2.1. <i>El enfoque convencional porteriano.</i>	14
1.2.2. <i>Orientaciones conceptuales de clúster.</i>	18
2. ANTECEDENTES DE CLUSTERS DE CALZADO	21
2.1 CLÚSTER DE CALZADO A NIVEL INTERNACIONAL	21
2.1.1 <i>Clúster de calzado en Vinalopó (España).</i>	21

2.1.2	<i>Clúster de calzado en Guanajuato.</i>	23
2.1.3	<i>Clúster de calzado en Ecuador.</i>	25
2.1.4	<i>Experiencias de los clusters frente a las crisis.</i>	27
2.2.	CLÚSTER DE CALZADO A NIVEL NACIONAL	29
2.2.1	<i>Centro de Desarrollo Productivo del Cuero y Calzado de Cali (CDP).</i>	29
2.2.2.	<i>Clúster de empresas de calzado en el Barrio Obrero (Cali).</i>	30
3.	DIAGNÓSTICO SECTORIAL DEL CALZADO	33
3.1.	NIVEL NACIONAL	33
3.2.	NIVEL DEPARTAMENTAL	39
4.	PROPUESTA METODOLÓGICA	45
4.1	PRIMERA FASE – SENSIBILIZACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA	49
4.2	SEGUNDA FASE – SENSIBILIZACIÓN AL GREMIO	50
4.3	TERCERA FASE – TALLER DE RESULTADOS Y PROPUESTAS	52
4.4	CUARTA FASE – ELABORACIÓN DE AGENDA COMPETITIVA	53
5.	HACIA UNA NUEVA CULTURA INCAL	54
5.1.	ANTECEDENTES ASOCIATIVOS	55
5.1.1.	<i>Experiencias Prodes</i>	56
	<i>Confecciones de Pereira</i>	56
	<i>Muebles de madera – Bucaramanga</i>	57
5.1.2.	<i>Creación del clúster marroquino en Pasto</i>	57
5.2.	INDUSTRIALES DEL CALZADO Y SIMILARES DE FLORIDABLANCA (INCAL)	59
5.2.1.	<i>Posicionamiento geográfico</i>	59

5.2.2. <i>Diagnóstico del entorno</i>	62
5.2.2.1 <i>Empresas</i>	62
5.2.2.2 <i>Comunidad educativa e instituciones de investigación</i>	62
5.2.2.3 <i>Rol del Gobierno</i>	64
5.2.2.4 <i>Esquema moderno: INCAL como núcleo tractor</i>	65
5.2.3. <i>Diagnóstico del diamante competitivo de Porter</i>	69
5.2.3.1 <i>Condiciones de los factores</i>	70
5.2.3.2 <i>Condiciones de la demanda</i>	75
5.2.3.4. <i>Industrias relacionadas y de soporte</i>	80
5.2.3.5 <i>Estrategia de firma y rivalidad</i>	88
5.3 ASOCIATIVIDAD Y COOPERACIÓN	94
6. AGENDA COMPETITIVA “COMPROMISO DE TODOS”	101
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110
BIBLIOGRAFÍA	113

•

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1.1 <i>Fuerzas que actúan sobre la concentración geográfica</i>	7
Tabla 2.1 <i>Magnitudes del Clúster del Calzado del Vinalopó en el sector de calzado de España.</i>	23
Tabla 2.2 <i>Clúster de calzados en el mundo.</i>	28
Tabla 4.1 <i>Proyectos Centro de Estrategia y Competitividad, UniAndes</i>	46

LISTA DE FIGURAS E IMÁGENES

	Pág.
Figura 1.1 <i>Distrito Industrial Marshalliano</i>	4
Figura 1.2 <i>Ventajas competitivas de una ubicación</i>	17
Figura 2.1 <i>Mapa de clúster de calzado en Vinalopó: agentes implicados</i>	22
Figura 2.2 <i>Mapa del clúster de calzado en Guanajuato, México</i>	24
Figura 2.3 <i>Clúster de calzado barrio Obrero</i>	31
Figura 3.1 <i>Exportaciones Calzado Nacional</i>	33
Figura 3.2 <i>Principales destinos exportadores</i>	35
Figura 3.3 <i>Importaciones nacionales de calzado</i>	36
Figura 3.4 <i>Importaciones vs. Exportaciones</i>	36
Figura 3.5 <i>Principales países importadores</i>	38
Figura 3.6 <i>Principales departamentos exportadores</i>	39

Figura 3.7 <i>Exportaciones Santander</i>	41
Figura 3.8 <i>Principales destinos exportadores Santander</i>	42
Figura 3.9 <i>Importaciones Santander</i>	43
Figura 3.10 <i>Exportaciones vs. Importaciones</i>	43
Figura 3.11 <i>Principales países importadores a Santander</i>	44
Figura 4.1 <i>INCAL Modelo de Interacciones</i>	48
Figura 4.2 <i>Gremio como núcleo tractor</i>	49
Figura 4.3 <i>Sensibilización de la junta directiva de INCAL</i>	51
Imagen 5.1 <i>INCAL en el área metropolitana</i>	60
Imagen 5.2 <i>INCAL en Floridablanca</i>	61
Figura 5.1 <i>Diagrama sistémico basado en la fuerza gravitacional</i>	66
Diamante Porteriano	70
Esquema de operación de los proyectos	103

RESUMEN

TÍTULO*: “PROPUESTA DE MEJORAMIENTO SECTORIAL EN MICROEMPRESAS DE CALZADO EN FLORIDABLANCA MEDIANTE INICIATIVA DE CLUSTER A TRAVES DE UNA AGENDA COMPETITIVA”

AUTORES**: ALCIBER ALFONSO BRACHO DAZA, JUAN PABLO TRIGOS GIRALDO

Palabras Claves: INCAL, Floridablanca, Asociatividad, Cooperación, Economía de aglomeración, Agenda Competitiva, Cluster

Descripción: La globalización comercial trae consigo para los sectores altamente competitivos incentivos que van hacia la búsqueda de nuevos mercados. Sin embargo, al mismo tiempo se convierte en una amenaza tangible para los sectores con poca productividad, puesto que es vista como un ultimátum para emprender estrategias que les permitan sobrevivir a estos profundos niveles de competencia.

Con el fin de enfrentar esta situación y brindarle a los sectores económicos sostenibilidad a largo plazo se han desarrollado diversas estrategias enmarcadas en su mayoría en la teoría económica de la aglomeración. Es así, como nace la formación de conglomerados de empresas o clústers en cualquier ente territorial para ayudar a las empresas locales en su desarrollo y posibilitar el poder competir en los mercados nacionales e internacionales.

En Floridablanca el sector calzado no ha sido ajeno a esta problemática y motivado por ello el gremio de industriales de calzado y similares (INCAL) – conformado por las 22 microempresas más importantes del sector en el municipio - han planteado la elaboración de una primera investigación para la puesta en marcha de una estrategia que permita facilitar la ejecución de proyectos de ganancia rápida.

El fin de esta investigación tiene como principal objetivo la proposición de una alternativa, la cual brinde a los miembros del colectivo de industriales una sostenibilidad y optimización del sector del calzado en Floridablanca, a partir del desarrollo de una metodología que tiene como primera fase elaborar una agenda competitiva la cual propicie una nueva cultura de clúster basada en los conceptos de asociatividad y cooperación.

* Proyecto de grado

** Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Economía y Administración. Director: Álvaro Fuentes Arévalo

ABSTRACT

TITLE*: "PROPUESTA DE MEJORAMIENTO SECTORIAL EN MICROEMPRESAS DE CALZADO EN FLORIDABLANCA MEDIANTE INICIATIVA DE CLUSTER A TRAVES DE UNA AGENDA COMPETITIVA"

AUTHORS:** ALCIBER ALFONSO BRACHO DAZA, JUAN PABLO TRIGOS GIRALDO

Key Words: INCAL, Floridablanca, To associate, INCAL, Floridablanca, To associate, Cooperation, Economy of agglomeration, Competitive Notebook, Cluster.

Description: The commercial globalization brings with it for the highly competitive incentive sectors that go towards the search of new markets. Nevertheless, at the same time it turns into a tangible threat for the sectors with little productivity, since it is seen as an ultimatum to tackle strategies that allow them to survive these deep levels of competition.

In order to face this situation and to offer to the economic sectors long-term sustainability there have developed diverse strategies placed in the main in the economic theory of the agglomeration. It is like that, since the formation of conglomerates is born or clusters in any territorial entity to help to the local company's development and to make the power possible to compete on the domestic and international markets.

In Floridablanca the footwear sector hasn't been foreign to this problematic and motivated by this situation the manufacturers' union of footwear and similar (INCAL) - Shaped by the 22 most important companies of the sector in the municipality - They have raised the production of the first investigation for the putting in march of a strategy that allows to facilitate the project execution of rapid profit.

The purpose of this research has like principal objectively the proposition of an alternative, which offers to the members of the group of manufacturers a sustainability and optimization of this sector, from the development of a methodology that has as the first phase elaborate a competitive notebook which propitiates a new cluster's culture stocks on the concepts of cooperation and to associate.

* Work of grade

** Faculty of Human Sciences. School of Economy and Administration. Director: Álvaro Fuentes Arévalo

INTRODUCCIÓN

La globalización plantea nuevos escenarios los cuales están caracterizados por una liberalización comercial, y ésta se convierte para los sectores altamente competitivos en un incentivo hacia la búsqueda de nuevos mercados. Por otro lado, los sectores con poca productividad lo ven como un ultimátum para emprender estrategias que les permitan sobrevivir a estos profundos niveles de competencia; reflejados en alta calidad, exigencia, rapidez y flexibilidad en los pedidos, sumando a estos factores, bajos costos de producción -tanto en tiempo como en recursos humanos y de capital-, los cuales le permitirán a las empresas alcanzar lo que se conoce como economías de escalas. Los avances sectoriales frente a nuevas estrategias para volver sostenibles las empresas de un sector específico, muestran que la formación de aglomeraciones de empresas o clúster en cualquier ente territorial ayuda a las empresas locales en su desarrollo y posibilita el poder competir en los mercados nacionales e internacionales.

En Floridablanca el sector calzado no ha sido ajeno a esta problemática y motivado por ello el gremio de industriales de calzado y similares (INCAL) han planteado la elaboración de una primera investigación para la puesta en marcha de una estrategia que permita facilitar la ejecución de proyectos de ganancia rápida. El centro de la investigación pretende hacer una exploración para la viabilidad y puesta en marcha de ciertos proyectos que consolidaran el sector del calzado del municipio con el compromiso institucional de la secretaría de desarrollo, la alcaldía municipal de Floridablanca, la academia y las entidades financieras.

En últimas, se puede decir que esta investigación tiene como principal objetivo la proposición de una alternativa, la cual brinde a los miembros del colectivo de

industriales una sostenibilidad y optimización del sector del calzado en Floridablanca, a partir del desarrollo de una metodología que tiene como primera fase elaborar una agenda competitiva la cual propicie una nueva cultura de clúster basada en los conceptos de asociatividad y cooperación. Con esta nueva cultura se busca la existencia dentro de dicha asociación de un ambiente de transparencia y a partir de ello propiciar proyectos estratégicos, involucrando diferentes instituciones tanto públicas como privadas, que faciliten el desarrollo de nuevas tecnologías, mejoramiento del capital humano, profesionalización de los procesos productivos y de diferentes variables que le den un impulso a la economía del sector.

Con el fin de darle validez a esta investigación, el primer capítulo presenta una complementariedad entre la teoría de aglomeración y la teoría de clúster como marco teórico, bajo los planteamientos hechos por los representantes más destacados del tópico como son Marshall, Krugman y Porter.

En el capítulo segundo se describen los antecedentes de las formaciones de aglomeraciones - en su mayoría actuando como clúster - de calzado a nivel nacional e internacional. El tercer capítulo profundiza en la tendencia que ha tenido el sector calzado en los últimos años en los mercados del extranjero y el interior sobre el sector de calzado en Floridablanca tomando como base datos del área metropolitana de Bucaramanga.

A partir, del cuarto capítulo comienza a desarrollarse el modelo de aglomeración dinámico con la propuesta metodológica. En el siguiente capítulo se efectúa el diagnóstico de INCAL como ente fundamental en la creación de estrategias de fortalecimiento sectorial y el capítulo final se determina la agenda competitiva, las recomendaciones y conclusiones a realizar por los afiliados a INCAL. Es aquí, donde se destacan los proyectos de ganancia rápida, identificados como elementos claves para el éxito sectorial del calzado mediante las implementaciones por fases o tesis nuevas.

MARCO TEÓRICO

1. ECONOMÍA DE LA AGLOMERACIÓN

1.1. ANTECEDENTES

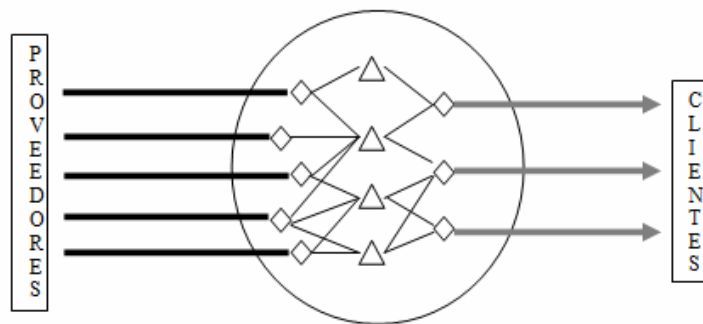
La teoría de la aglomeración en la actualidad no tiene una unificación de criterios lo cual ha llevado a diversos puntos de vista y a la interpretación diferenciada de los factores que influyen directamente en el desarrollo local. De estos modelos surge en la actualidad la Nueva Geografía Económica, propuesta por el actual premio Nóbel Paúl Krugman, que desde el punto de vista teórico representa la retroalimentación de los inicios de la economía de la aglomeración, pues desde finales del siglo XIX y principios del siglo XX, Alfred Marshall establecía en su obra Principios de Economía (1920), visos sobre las aglomeraciones en la economía. Marshall tomó como referencia estudios realizados en las zonas textiles de Lancashire y Sheffield en el Reino Unido, caracterizada por ser un conjunto de empresas de un mismo sector productivo y por estar ubicadas en sitios estratégicamente próximos. La cercanía empresarial generaba unas externalidades¹ las cuales según el enfoque marshalliano estaban representadas en la fácil transmisión de conocimientos, innovación y particularidad de compartir a los actores principales de trabajo (Álvarez, 2006).

¹ CAMAGNANI, Marcello, 2005. Las externalidades en una economía promueven la concentración de firmas y actividades diversas sobre la base de las ventajas que se derivan de la explotación de un capital fijo social localizado o de recursos naturales específicos, la presencia de indivisibilidades en el suministro de bienes o servicios, y la creación de efectos de sinergia que se manifiestan en una mejora de la eficiencia conjunta de la producción.

1.1.1. El Enfoque Marshalliano.

El tipo de aglomeración del modelo marshalliano tenía como particularidad la generación de entornos competitivos a la vez que la colaboración entre las empresas permitía el desarrollo de estas mismas. Marshall, al introducir a la economía el término de distritos industriales, destacó la participación de los habitantes como actores sociales de suma importancia refiriéndose a la capacidad que podían llegar a tener estos en la generación de valor agregado a las producciones reflejadas en innovación, pericia y profesionalización de los procesos. El modelo marshalliano de distritos industriales está basado en empresas pequeñas de propietarios locales, quienes manejan todo el proceso productivo, con baja producción pero alta calidad y su mercado se sitúa en el ámbito local. Al desarrollarse los factores productivos y comerciales, las diversas empresas pertenecientes al distrito tienden a especializarse en ciertos campos del proceso buscando satisfacer los requerimientos del mercado.

Figura 1.1 Distrito Industrial Marshalliano



Fuente: ALVAREZ, Francisco José. "Economía de aglomeración: la distancia cognitiva en la creación de una empresa" (2006).

En esta clase de economías de aglomeraciones es fácil detectar la cantidad de interacciones que se realizan entre las mismas empresas e inclusive entre las instituciones locales y éstas, permitiendo de esta manera alcanzar altos grados de colaboración y cooperación agilizando la obtención de eficiencia en las actividades económicas. El enfoque marshalliano de aglomeraciones goza de muchas bondades en su interior, cabe destacar las considerables disminuciones en los costos de transacción y los efectos que surgen en las sinergias producidas por las interacciones entre instituciones locales y firmas. Sin embargo, el profesor Francisco Álvarez de la Universidad de Mar del Plata llama la atención en ciertas debilidades que hay en este tipo de esquemas, es el caso de las empresas creadas en dicho entorno; tienden a ser poco profesionalizadas y limitadas a reaccionar a la estructura productiva. La capacidad innovadora en el modelo marshalliano está dada por la flexibilidad de la producción del conjunto más que por las grandes innovaciones impuestas por la competencia de otros mercados².

Marshall considera que la explicación del por qué hay regiones exitosas frente a otras se resume en el tipo de “vida o cultura económica” de la cual goce una ciudad o localidad. De una cultura económica activa y un entorno de interacciones no comerciales, de cercanía interpersonal, emulación y confianza, una región, ciudad o localidad puede esperar para sus empresas resultados óptimos, éxitos y proyectos prósperos.

1.1.2. Enfoque de la nueva Geografía Económica.

La nueva Geografía Económica, trata de dar respuesta a una serie de inquietudes, las cuales no habían sido estudiadas por anteriores teóricos, quienes

² ALVAREZ, Francisco José. Economía de aglomeración: la distancia cognitiva en la creación de una empresa: 2006, pág. 4

asumían la existencia de unos *rendimientos decrecientes a escala* y que la competencia entre los diferentes actores era *perfecta*.

Krugman llama la atención en la importancia de que esa competencia deje de ser perfecta y se convierta en un modelo menos imaginario al planteado por la corriente ortodoxa.

De acuerdo a Puga y Venable (1998), en los modelos tradicionales pueden subrayarse tres principales falencias que no permiten el desarrollo sectorial:

- a. No especifican en las divergencias de los modelos de estructuras productivas, es decir, solo suponen que hay países “grandes” y países “pequeños”.
- b. No existe un esclarecimiento del por qué las firmas tienden a localizarse en un mismo espacio.
- c. Asumen que el desarrollo industrial se produce simultáneamente en todos los países (Otero, Lódola y Menéndez, 2004).

Dentro de esta perspectiva, la nueva geografía económica (NGE) trata de demostrar en la esfera del comercio internacional, como regiones que eran similares, a través de mecanismos endógenos que logran diferenciarse hasta el punto de convertirse en centrales y periféricas. Debido a esto postulan que la concentración geográfica induce en primera instancia a una mayor especialización regional, a través de la interacción entre rendimientos crecientes, costos de transporte y demanda.

Krugman plantea en su modelo que las relaciones entre los rendimientos crecientes y la aglomeración, se debe a una interacción de fuerzas que generan una atracción de diversas firmas y actividades, por lo que se concibe un proceso de concentración espacial a las que denomina *fuerzas centrípetas*. De otro lado están las fuerzas que se generan hacia afuera, las cuales se oponen a las

concentraciones, estas son llamadas *fuerzas centrífugas* planteadas como des economías debido a factores exógenos (Merchant, 2006).

Tabla 1.1 Fuerzas que actúan sobre la concentración geográfica

Centrípetas		Centrífugas	
1	Tamaño del mercado (Encadenamientos)	1	Factores fijos
2	Mercados laborales densos	2	Rentas de la tierra
3	Economías externas puras	3	Des economías Externas

Fuente: MONCAYO, Edgard. "Modelos de desarrollo regional: Teorías y Factores determinantes".

La nueva geografía económica tiene por tesis que el desarrollo económico se crea a partir de la fusión entre las fuerzas centrípetas y centrífugas³ (Merchant, 2006).

Eliminado: ¶

Al igual que los planteamientos hechos por Von Thünen, Lösh y Christaller sobre la escasa explicación de la localización de aglomeraciones, la NGE, deja por sentado que el núcleo sobre el que se genera una economía de la aglomeración no esta totalmente delimitado, por lo tanto, Paul Krugman postula que la localización de éste, se debe generalmente a cuestiones del azar o a accidentes

³ La primera fuerza tiene características similares a la economía fordista, apoyándose en bajos costos de transporte, rendimientos crecientes y el aprovechamiento de economías de escala, lo cual induce a un aumento de la producción. De este modo dicho aumento de la concentración productiva genera externalidades en la economía local, las cuales están representadas en la mayoría de casos en innovaciones tecnológicas -tal como fue planteado por el modelo de aglomeración marshalliano-, flujo permanente de capital humano y da vía al origen de encadenamientos, lo cual establecería una dinámica de crecimiento para los actores pertenecientes a este conglomerado.

Las fuerzas centrífugas también tienen presencia en esta aglomeración; éstas se ven reflejadas de manera directa en el aumento de los precios del suelo, restricciones a la libre movilidad del factor trabajo, lo cual genera perjuicios convirtiéndose en des economías externas (Merchant, 2006).

históricos que cada vez más se refuerzan con el del tiempo (Moncayo, 2001).
Según Krugman, (1992)

...”el desarrollo regional desigual puede determinarse por contingencias históricas.

Por ejemplo, la concentración masiva de población en el corredor del Nordeste de Estados Unidos se debe evidentemente no a los recursos naturales de la región sino al hecho histórico de que los inmigrantes europeos de los siglos XVII y XVIII se establecieron primero en la costa Este y los emplazamientos urbanos e industriales originarios tuvieron lugar a lo largo de la costa. Dentro de este cinturón urbano, Nueva York sigue siendo la ciudad más grande –en gran parte debido a que en 1820 el río Hudson (que desemboca en el mar en Nueva York) estaba unido a los grandes Lagos por el Canal de Erie”

Así mismo la dinámica de concentración de unas mismas actividades en una región está explicada en dos principales factores, el primero que es el de “la movilidad factorial (Krugman, 1992) y el segundo las relaciones verticales entre empresas (Venables, 1993, citado en Otero et al., 2004)”.⁴

1.1.3. Aglomeración y Externalidades.

- *Sociedad del conocimiento.*

Las aglomeraciones de firmas e instituciones generan un gran centro acumulativo de información, debido a que ésta se convierte en un flujo o intercambio de ideas; según Marshall (1920): “*si un hombre crea una idea, ésta es tomada por otros y combinada con otras propias, convirtiéndose así, en fuente de nuevas ideas*”, las cuales están orientadas a retroalimentar y monitorear de manera constante

⁴ VERA, José R. y GANGA, Francisco A. Los clusters industriales: precisión conceptual y desarrollo teórico”. Cuad. Adm. Bogotá, Colombia (Enero – junio de 2007).

diferentes aspectos como lo pueden ser la información del mercado, técnicas, desarrollo de tecnologías, en fin, gran número de factores relevantes para la estabilidad de los actores de esta aglomeración, lo que lleva a que ésta logre convertirse en una sociedad del conocimiento.

Según Paul David (2002) las comunidades o gremios logran desarrollar de manera coordinada a través de la información y comunicación, coproducir – crear e intercambiar – nuevos conocimientos, lo que se logra mediante la unión de actores para producir y reproducir nuevos aportes a la innovación. Para que estos aportes florezcan se hace necesario la creación de un espacio en el que se concentre, intercambie y se popularice de manera cíclica el conocimiento.

El papel institucional en estas aglomeraciones es fundamental, pues permite que los costos de codificación y de la transmisión del conocimiento sean considerablemente más bajos y asequibles, por lo tanto su reproducción también lo será de tal modo que todos los aglomerados tendrán acceso a ella.

Las aglomeraciones que fundamentan su desarrollo y crecimiento en la generación de conocimiento y en la reproducción asidua de éste, gozan permanentemente de un grupo de virtudes:

- *El aumento del conocimiento se estimula por una gran cantidad de oportunidades de recombinación, transposición y sinergia.*
- *Gran parte del fundamento del conocimiento está codificada, lo cual lleva a una mayor capacidad de almacenamiento y comunicación, y eso posibilita el desarrollo de nuevos enfoques cognitivos.*
- *El control de calidad está garantizado porque los miembros pueden reproducir, probar y criticar el nuevo conocimiento.*

- *La eficacia estática se refuerza, lo cual significa que ya todo el mundo tiene acceso al conocimiento generado.*
- *Surgen oportunidades como consecuencia de la reorganización espacial de las actividades y la creación de comunidades virtuales, ya que se ha vuelto menos costoso transmitir conocimiento que transportar gente.⁵*

Dentro de esta perspectiva las concentraciones espaciales logran generar aumentos superiores en retroalimentación de información y la conversión de ésta en conocimiento, mientras que aquellas empresas dispersas geográficamente no crean las condiciones adecuadas para integrar el conocimiento viéndose disminuidas. De tal forma las nuevas tecnologías desarrolladas, debido a las fuerzas generadas por las concentraciones, se transmiten a bajos costos, las cuales son reforzadas cada vez más por nuevos actores que son atraídos por el potencializador desarrollo productivo espacial.

Por lo tanto aquellas regiones que tienen como prioridad y que se caracterizan por tener una solidez en la generación de conocimiento y la fácil retroalimentación de éste, son consideradas como comunidades intensivas en conocimiento, la cual se convierte en realidad cuando se establezca un intercambio continuo de todos los actores.

- *Concentración del capital trabajo.*

Las economías de aglomeraciones tienen como ventaja la particularidad de incrementar la concentración de todos los factores, puesto que la cercanía entre las empresas garantiza flexibilidad en entrega de los pedidos, costos mínimos de información, transporte, entre otros. La concentración del capital trabajo no es ajena a tal mejora en los procesos, debido a que posibilita a las agremiaciones

⁵ DAVID, Paul A.; FORAY, Dominique. Fundamentos económicos de la sociedad del conocimiento. Comercio exterior, Vol. 52, num. 6, junio de 2002.

agrupadas intercambio de trabajadores para acomodarse a sus respectivos niveles de producción. Según Charttejee (2003), la concentración de mano de obra aumenta los niveles de eficiencia y optimiza el uso de esta misma en un conglomerado.

Las argumentaciones de Alfred Marshall (1920) indicaban:

“donde hay aglomeraciones de industria los empleadores pueden recurrir a muchos lugares donde podrán encontrar una gran variedad de trabajadores con las destrezas especiales”.

Es decir, la congregación de mano de obra ayuda a reducir costos en el mercado de trabajo tanto en la demanda (empleadores) como en la oferta (obreros). Esta reducción de costos transaccionales va implícita en el movimiento de capital trabajo como lo son la indagación, escogencia del empleado y otros factores.

- *Aplicación de tecnología e innovación.*

La interacción entre individuos y firmas facilita el surgimiento de innovaciones de tecnologías, el acceso a estas nuevas tecnologías, así como a las cadenas de distribución y comercialización, se van convirtiendo en elementos cruciales de la competitividad. Las economías de aglomeración son espacios propicios para la existencia de este tipo de interacciones. La relación entre innovación tecnológica y economías de aglomeración debe explicar la concentración espacial de los agentes; las externalidades que esta concentración puede generar, en términos de conocimiento y el mecanismo que lleva, a que tal conocimiento produzca innovación. Las incidencias entre la innovación y las aglomeraciones están fundamentadas en tres planteamientos teóricos (Maldonado, 2004):

- *Los modelos de equilibrio general espaciales, explica de manera interna la ubicación de las actividades.*

- *Las teorías sobre el dinamismo de externalidades, trae de manera implícita los aumentos de productividad.*
- *Las teorías sobre innovación tecnológica, analizan en forma detallada la forma como el conocimiento y las capacidades de un grupo de individuos pueden llegar a generar innovación.*

Se puede considerar que la innovación tecnológica de igual manera que las diversas fuerzas de aglomeración se debe a unos comportamientos o micro fundamentos⁶ que permite a este tipo de externalidad incrementar valores a los bienes en los procesos productivos. Al recalcar la importancia de los micro fundamentos en las aglomeraciones espaciales se hace necesario mostrar a modo de ejemplo tres factores citados por Duranton y Puga (2004) que facilitan y que hacen parte esencial de la creación de nuevas tecnologías en las economías de aglomeración que son, compartir, compatibilizar y aprender (Bekerman, 2001). El aprendizaje y la difusión de conocimiento son tal vez la fuente primaria de innovación tecnológica. Los ambientes diversificados y competitivos, cooperantes y dinámicos son los que más favorecen la difusión de conocimiento e innovación tecnológica en las economías de aglomeración para obtener incrementos en la productividad y cada vez más una mayor especialización en los procesos industriales.

La ventaja de estos mecanismos es que no solo inducen a la creación de nuevas tecnologías sino que van más allá, creando incentivos sobre el agente para promover economías de aglomeración en las ciudades.

- *Encadenamientos.*

⁶ Duranton y Puga (2004) definen los micro fundamentos como mecanismos de interacción individual que generan concentración de las actividades económicas en una aglomeración espacial y que por los cuales se explica la formación de una ciudad.

Siguiendo con esas ventajas generadas por las aglomeraciones, dentro de las fuerzas centrípetas encontramos los encadenamientos⁷ hacia atrás, los cuales presentan un comportamiento de atracción generados por la llamativa inversión de un sector al que éste está abasteciendo, dentro de una delimitada región (Ramos, 1999). Estos encadenamientos tienen relación con la demanda de insumos y de factores tecnológicos y productivos, llevando a que los productores de esos insumos vean como tentador invertir, es decir, que éste se convierte en un incentivo cuando el proceso de producción de un insumo puede ser asumido por aquella misma firma productora del bien final.

Los encadenamientos hacia adelante, hacen referencia a las grandes producciones que se logren generar en una región para un mercado amplio, se puede acceder a unos insumos de altísima calidad y que sean totalmente diferenciados sin tener que preocuparnos por aumentos en nuestros costos de comercialización. “Éstos dependen en forma importante de la similitud tecnológica entre la actividad extractiva y la de procesamiento, si estas cumplen un alto grado de similitud , el aprendizaje será mayor y por lo tanto se reforzará el encadenamiento” (Ramos, 1999).

Desde el punto de vista de las aglomeraciones, tanto los encadenamientos hacia atrás como hacia adelante, están resumidos en los planteamientos hechos por Venables (1996) “*encadenamientos verticales*”, en los que plantea que la localización de los productores depende del lugar en el que la demanda sea más alta (encadenamientos por demanda) y que los segundos se deben de manera

⁷ Otros autores divergen en la definición de estos encadenamientos, según Donald los encadenamientos generados por el posicionamiento de productores en un mismo espacio se debe en gran medida por el hecho de estar relativamente próximos a los consumidores. Este tipo de encadenamiento lo llamaremos como encadenamiento por demanda o como lo denomina el autor “hacia atrás”. El encadenamiento “hacia adelante” o de productor en nuestro caso, se genera a través de la idea de producir en un mercado bastante amplio, lo cual trae consigo una alta variedad de insumos diferenciados (Donald, 2000).

implícita a aquellos lugares donde se tenga acceso a insumos que tengan como particularidad principal la diferenciación. (Donald, 2000).

Estos encadenamientos tanto hacia atrás como adelante, generan un efecto cíclico, en el que aquellos productores o comercializadores quieren estar cerca uno al otro, pues de este modo obtendrían unas mayores ventajas que cada uno de ellos encontrándose dispersos, por lo que se generaría unas externalidades y un encadenamiento continuo, el cual dinamizaría cada vez más esta concentración espacial a través de inversiones.

1.2 ENFOQUE TEÓRICO DE LOS CLÚSTER

El nuevo paradigma de la competitividad ha despertado el interés de grandes teóricos por desarrollar una estrategia que lleve a alcanzar el clímax de lograr por todos los medios ser competitivos. A pesar de existir una variedad considerable de alternativas entre las que se destacan las cadenas productivas, redes empresariales y los distritos industriales, el clúster en la actualidad se ha convertido en la principal estrategia propuesta por diferentes teóricos, lo cual ha llevado a que esos diversos puntos de vista no hayan coincidido en la unificación de criterios para delimitar el concepto de éste.

1.2.1. El enfoque convencional porteriano.

Michael Porter quien se convertiría en el máximo exponente de la competitividad, debido a su gran obra “La ventaja competitiva de las Naciones”; define un clúster de la siguiente manera:

“Los clusters son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de

servicios a empresas de sectores afines e instituciones conexas (por ejemplo, universidades, instituto de normalización asociaciones comerciales) que compiten pero que también cooperan. En su carácter de masas críticas de inusual éxito competitivo en áreas de actividad determinadas es una actividad característica de todas o casi todas las economías nacionales, regionales e incluso metropolitanas en especial las de los países mas avanzados” (Porter, 1998)

De modo que la importancia de éstos se debe ver reflejada en economías nacionales, donde es inadecuado hablar de sectores aislados y de empresas aisladas. Una nación que cuente con sectores aptos para competir exitosamente en los mercados externos, depende en gran medida del entorno que rodea a las empresas que conforman cada sector, pues éstas no son entes aislados. Es así como se percibe en la actualidad la supremacía de los clusters que facultan las mejoras en competitividad, con base en las integraciones de instituciones tanto públicas como privadas.

Dentro de esta perspectiva la discusión sobre qué es un clúster y qué no, puede ser descifrada por las indicaciones enfáticas de Porter, advirtiendo que los clusters adquieren diversas formas, dependiendo claramente de su profundidad y complejidad, la variación en su tamaño, la amplitud y la fase de desarrollo en que se encuentra.

Porter destaca la existencia de unos clusters más desarrollados que otros, pues logran integrar a “*proveedores de materiales, componentes, maquinaria y servicios especializados, instituciones financieras y empresas de sectores afines*”⁸, convirtiéndose estos elementos en una pieza fundamental en lo que es conocido como clusters con alto grado de maduración o “clusters maduros”, adquiriendo esta categoría luego de un proceso evolutivo, en el que gracias a las

⁸ PORTER, Michael. (1998). Cúmulos y competencia. Nuevos objetivos para empresas, Estados e instituciones. En: Porter, M. E. *Ser competitivos. Nuevas aportaciones y conclusiones* (pp. 203-288).

dinámicas espaciales en una región, en el que las fronteras de estos cúmulos se expanden constantemente, llevan al surgimiento de nuevas empresas y sectores afines, al mismo paso en el que el desarrollo institucional va cambiando continuamente.

Las dinámicas representadas en avances técnicos y comerciales, traen consigo la integración de este proceso a nuevos sectores, quienes aprovechando su proximidad, captan “*importantes relaciones, complementariedades e influencias indirectas en cuestión de tecnología, conocimientos prácticos, información, marketing y necesidades de los clientes*”⁹, generando así, nuevos vínculos y por lo tanto la alteración de la demanda a la que se atiende (Porter, 1998).

Estas relaciones funcionales entre empresas se refieren a los cuatro puntos de lo que Porter denomina *diamante competitivo*, es decir, de las relaciones de apoyo con productores de insumos y factores especializados, y que en definitiva constituyen las fuentes de la ventaja competitiva. Al operar de forma simultánea en el tiempo y en el espacio, estos aspectos crean las condiciones para la formación y el desarrollo de los clusters en determinados lugares¹⁰.

Según Porter (1998) “los clusters constituyen uno de los vértices del rombo (sectores afines y auxiliares)”, estos se deben asumir de acuerdo a una serie de interacciones entre todos los vértices del diamante. “Los clusters afectan a la competencia en tres aspectos:

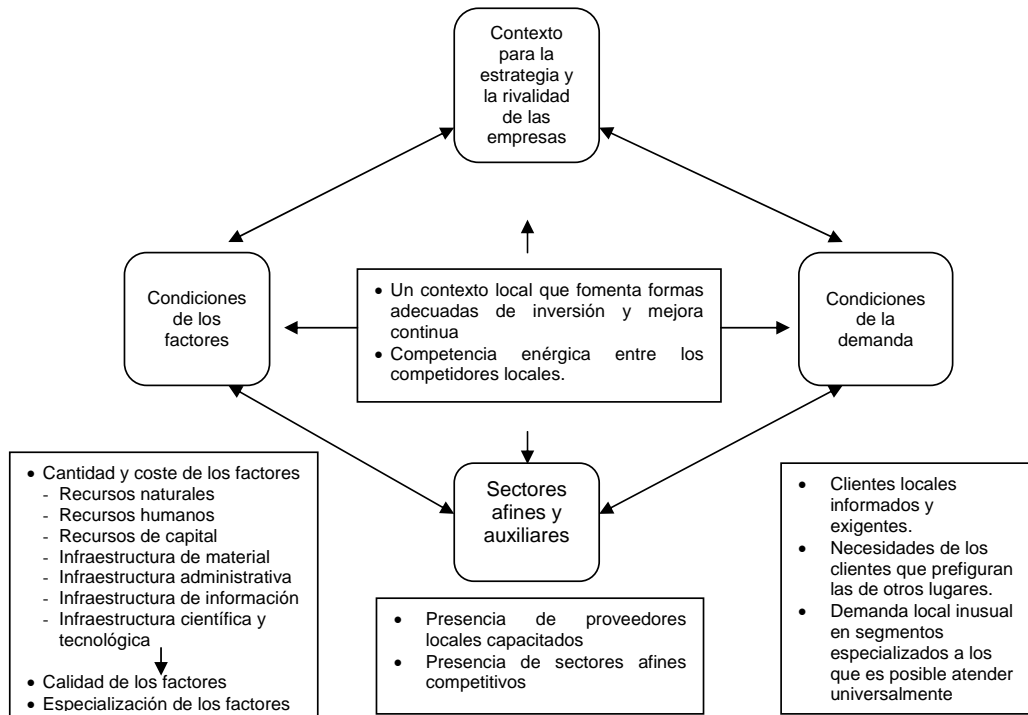
- Incrementan la productividad de las empresas o sectores que la integran.
- Incrementan su capacidad de innovar y, con ello, su capacidad de aumentar la productividad.
- Estimulan la creación de nuevas empresas lo cual apoya la innovación y expande el clúster”.¹¹

⁹ *Ibíd.*

¹⁰ VERA J. y GANGA F. (2005). *Los clusters industriales, precisión conceptual y desarrollo teórico*. Cuad. Adm. Bogotá, Colombia (Enero – Junio de 2007)

¹¹ *Ibíd.*

FIGURA 1.2. Ventajas competitivas de una ubicación



Fuente: PORTER, Michael. (1998). Cúmulos y competencia. Nuevos objetivos para empresas, Estados e instituciones. En Porter, M. E. *Ser competitivos. Nuevas aportaciones y conclusiones*.

Estas consecuencias positivas que traen consigo los clúster sobre las ventajas competitivas, obedecen en cierta medida, a las relaciones y comunicaciones personales existentes y a la concurrencia frecuente de interacciones entre redes e instituciones. Sin embargo, la presencia de un clúster provee a las economías el surgimiento de estas relaciones dándole un carácter cíclico a este comportamiento.

Los clúster gozan de innumerables ventajas que radican en las economías externas o influencias indirectas que afectan a empresas y sectores.

Un clúster es, por lo tanto, un sistema de empresas e instituciones interconectadas cuyo valor general es mayor que la suma de sus individualidades. Para comprender más a fondo los beneficios que implica la ejecución de un clúster a la ventaja competitiva de una región es pertinente rotular cada una de estas ventajas que señala Porter.

1.2.2. Orientaciones conceptuales de clúster.

Los estudios encaminados hacia la teoría de clusters han llevado a un sin número de interpretaciones de este término. Algunos autores relacionan este término con cualquier tipo de aglomeración espacial.

Es así, como Altenburg (2001) rechaza que el clúster sea considerado como tal, afirmando que la característica principal de los clúster está en el conjunto de articulaciones empresariales que tiene como finalidad incrementar la eficiencia colectiva del conglomerado.

De acuerdo con esa eficiencia colectiva, se asumen comportamientos que van a ir direccionados hacia la búsqueda de objetivos comunes y complementarios, por lo que esta integración espacial está basada en fuertes lazos de asociatividad y cooperación, además de que se establecen relaciones directas de las firmas con las instituciones especializadas existentes y las generadoras de innovación como lo son las universidades; de este modo la OCDE define:

“El concepto clúster va más allá de las redes horizontales simples, en las cuales, las empresas que operan en el mismo mercado de productos finales y pertenecen al mismo grupo industrial, cooperan en ciertas áreas, comprendiendo alianzas estratégicas con Universidades, Institutos de investigación,

servicios empresariales intensivos en conocimiento, Instituciones puentes (comisionistas, consultores y clientes). (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), 1999, p.85)

El surgimiento de los clusters se puede dar desde los más grandes sectores en los que sus empresas manejan altos grados de innovación y tecnología, hasta aquellos sectores en el que sus empresas son poco representativas.

Para que este proceso logre perdurar y que este surgimiento este acompañado de prosperidad en largo plazo, deben existir de manera conjunta actividades, las cuales fortalecen a lo largo del tiempo las relaciones inter firmas, enmarcadas en un entorno no solo en el que se compite, sino también en el que se coopera, con el único fin de generar ventaja competitiva al conglomerado de empresas.

Rosenfeld en su definición de cluster enfatiza en la importancia de la localización en éste:

*“Un conjunto de actividades similares delimitadas geográficamente, con activos canales de transacción comerciales, comunicación y diálogo, que comparten infraestructura especializada, mercado de trabajos y de servicios, y que enfrentan oportunidades y amenazas comunes”.
(Rosenfeld, 1996, citado en Otero et al., 2004, p.7)*

La localización en una concentración de firmas permite ciertas superioridades en el desarrollo de las empresas e instituciones implicadas en él, que se ven reflejadas en la producción y la eficiencia de la aglomeración.

De este modo Vera y Ganga concluyen,

“Lo importante no es la relación en sí entre las empresas, lo es así mismo la calidad de ella, al poner el relieve en las tecnologías compartidas con claras posibilidades de desarrollo e innovación”.

Los estudios acerca de los clúster tienen como fundamento la propagación de la innovación, como factor que induce los desarrollos de conocimientos y adelantos técnicos que tengan como finalidad el aumento en los niveles de crecimiento económico.

Además, la teoría de clusters aboga por potenciar las concentraciones nacientes de firmas y de igual manera fomentar el fortalecimiento de las externalidades que tengan mayor relación o efecto en el clúster. Así de esta forma, se hace viable el surgimiento de los clusters tanto en sectores que utilizan altos grados de tecnología como en los sectores tradicionales, tanto en sectores industriales como en sectores de servicios. (Porter, 2003).

2. ANTECEDENTES DE CLUSTERS DE CALZADO

La promoción de las iniciativas de clusters en el sector en distintas economías mundiales ha tenido una repercusión trascendental en las políticas de desarrollo regional, debido a los admirables resultados que han arrojado la implementación de estas estrategias para la competitividad sectorial. La emulación de estas alternativas - al crecimiento de las industrias - se ha ido multiplicando sustancialmente en los últimos años tanto en los países industrializados como en los países en vía de desarrollo.

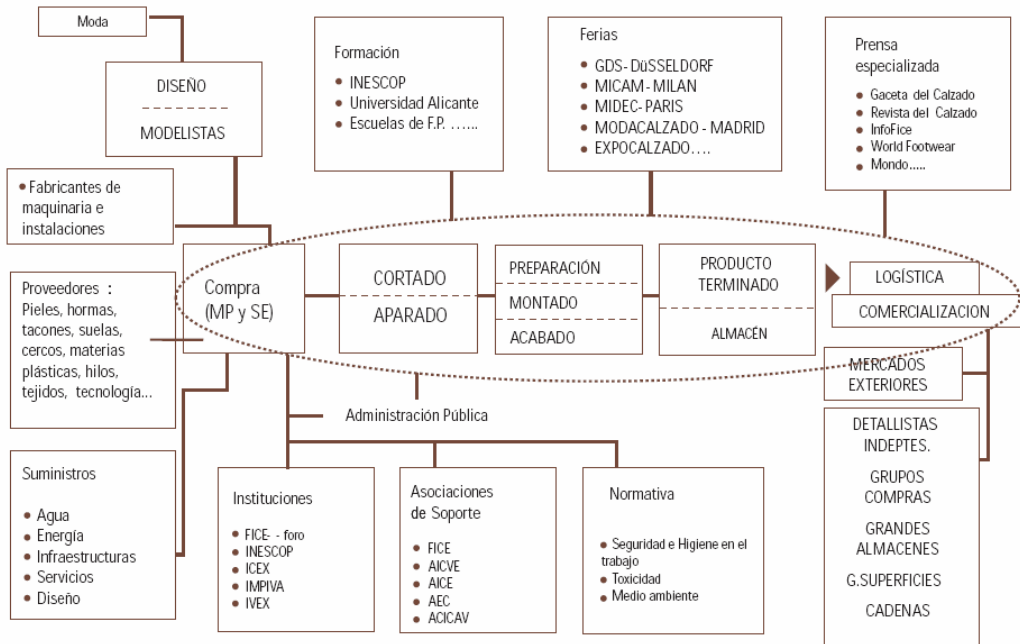
Con el fin de darle validez al estudio realizado en este documento, es pertinente exhibir una serie de casos que muestran iniciativas de clúster de calzado alrededor del mundo que se encuentran operando con éxito. Estas iniciativas de clúster suelen surgir por diversas fuentes, desde altos potenciales en los recursos hasta empresas o asociaciones de un mismo sector que funcionan como “tractor” jalador de las demás firmas, e incluso por facilidades que dan los entes territoriales para el mejoramiento y la sostenibilidad de los sectores.

2.1 CLÚSTER DE CALZADO A NIVEL INTERNACIONAL

2.1.1 *Clúster de calzado en Vinalopó (España).*

Ubicado en la provincia de Alicante, el clúster de calzado de Vinalopó nació bajo una urgente necesidad de incrementar sus procesos productivos. Básicamente el objetivo por el cual las empresas productoras de calzado de esta localidad española se unieron para implementar la iniciativa de clúster, fue la de enfrentar la constante incursión de productores del sudeste asiático y en mayor proporción el de China.

Figura 2.1 Mapa de clúster de calzado en Vinalopó: agentes implicados



Fuente: "Los clúster de calzado en Vinalopó"

Actualmente, el clúster se caracteriza por la producción de un calzado de calidad y de diseños avanzados, así como por ser la mayor zona productora de calzado de España, pues son alrededor de 2.000 empresas las que conforman el clúster, de las cuales el 80% de éstas son fabricantes de calzado y el 20% restante constituye la industria auxiliar. Por otro lado, la industria de este clúster emplea cerca de 30.000 personas.

La repercusión de este clúster en el sector de calzado de España lo hace uno de los más competitivos en toda Europa, pues su capacidad innovadora, la calidad

de los zapatos, entre otros factores, le permite gozar de niveles adecuados de competitividad.

Tabla 2.1 Magnitudes del Clúster del Calzado del Vinalopó en el sector de calzado de España.

EMPRESAS	1800
EMPLEADOS	30.000 Puestos directos
PRODUCCIÓN	120 Millones de pares
FACTURACIÓN	1.923 Millones de euros
EXPORTACIÓN	1.268 Millones de euros

Fuente: "Los clúster de calzado en Vinalopó"

El cuadro refleja el aporte que hace el clúster de Vinalopó, específicamente las empresas especializadas en la producción, al consolidado nacional del sector calzado. Se puede observar así como las exportaciones del sector se nutren en un 75% de las exportaciones del clúster de la provincia de Alicante.

2.1.2 Clúster de calzado en Guanajuato.

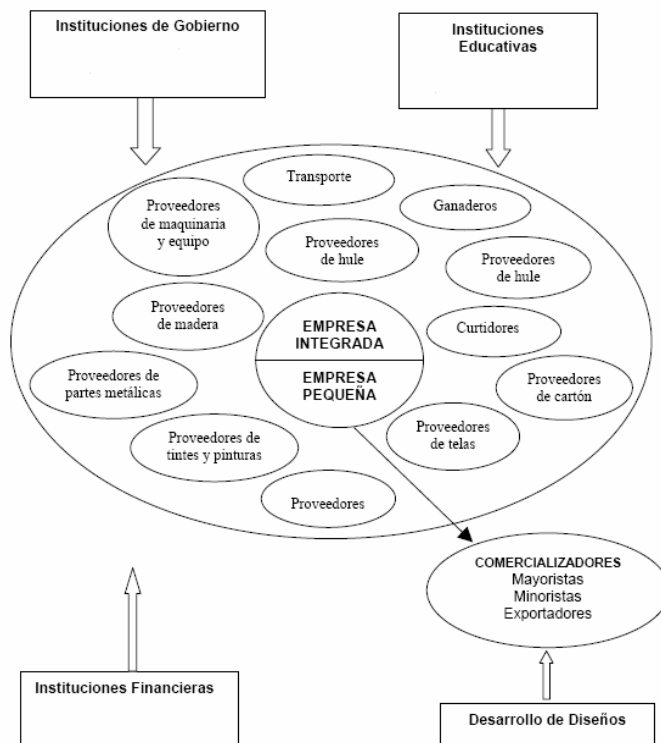
La descripción de esta aglomeración de calzado se da desde la reunión de la cadena de las industrias que se interrelacionan entre sí, es decir, materias primas y otros materiales y componentes necesarios para la producción de calzado. La relación industrial que predomina en el clúster de Guanajuato va hacia la curtiduría, aunque las líneas de calzado juveniles y deportivas han estado desplazando la demanda hacia plásticos y sintéticos. A medida que se ha

desarrollado el clúster, industrias como la textil y la de resinas también han aumentado su participación en la relación de proveeduría con la del calzado.

Las instituciones integrantes del clúster, incluye a universidades, centros tecnológicos y entidades generadoras de conocimientos, vinculación y apoyos financieros y comerciales.

Particularmente, las instituciones que participan en la dinámica del clúster son por lo general de cobertura nacional. El mapa del clúster ayudará a la ilustración de la situación de las industrias en Guanajuato.

Figura 2.2 Mapa del clúster de calzado en Guanajuato, México



Fuente: UNGER, Kart. "Los clusters industriales en México: especializaciones regionales la política industrial".

De acuerdo a estudios realizados por la división de desarrollo productivo y empresarial de la CEPAL, el clúster de calzado en Guanajuato no trabaja con todo su potencial. Esto se debe a que en sus inicios sus miras estaban fijadas en sostener su competitividad en productos y factores competitivos tradicionales amenazados por nuevos competidores, el caso de China y otros países del sudeste asiático. De igual manera, la no atención oportuna de las conexiones dinámicas de innovación, diseño y comercialización no le brindaba al clúster una mayor especialidad y un mayor valor agregado.

2.1.3 Clúster de calzado en Ecuador.

El clúster de Calzado se formó a raíz de la dolarización, fenómeno que puso en graves aprietos a microempresarios y artesanos del sector. Surgió en el año 2005, cuando algunos pequeños industriales de este sector y relacionados decidieron buscar nuevos caminos para no cerrar sus empresas. La constitución del clúster en Cuenca tiene como base la unión en grupos con el fin de obtener una mejor oferta tanto para el mercado nacional como para la exportación en la región.

El clúster en la región de Cuenca ha tenido en los últimos tres años un incremento considerable en tanto a sus niveles asociativos como en sus niveles técnicos. Forman parte del clúster en la actualidad catorce industrias relacionadas con el cuero: fábricas de calzado, de ropa de cuero, marroquinería (bolsos). Aunque suman 39 las empresas que reciben capacitación para continuar uniéndose al grupo asociativo¹².

Los logros estimables de resaltar hasta el momento por el clúster, son:

Los aportes nacionales e internacionales otorgados por organismos como la Organización de las Estados Unidos para el Desarrollo (USAID), la Corporación Andina de Fomento (CAF), el Ministerio de Comercio Exterior (MICIP), la

¹² Diario El Mercurio de Quito. Entrevista al director del clúster de cuero y calzado de Cuenca, Juan Malo Jaramillo. Edición de octubre 15 de 2008

Universidad del Azuay (UDA), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo; apoyos conseguidos a través de la Agencia Cuencana para el Desarrollo e Integración Regional (ACUDIR).

El conglomerado de los industriales de cuero y calzado en Cuenca cuentan con la capacitación de técnicos del CIATEC de México, quienes se encargan de brindar cursos de diseño, patronaje, corte, costura y todo lo relacionado con la planificación de la producción; conocimientos que han permitido obtener excelentes resultados; por ejemplo, el promedio de pares de zapatos estaba por el orden de tres por hombre - día, hoy en día están alrededor de ocho hombre - día, es decir, que en año y medio, se amplió la producción en un ciento por ciento, logrando mejoras en calidad e incrementos en el conocimiento de las maquinarias para utilizarlas con mayor eficiencia y obtener resultados más destacados.

Para ser realmente competitivo, el clúster del Cuero y Calzado apunta hacia una mejor calidad y para ello cuenta con el apoyo del un organismo italiano llamado FISIE, el cual otorgó seis becas a empresarios cuencanos, para el estudio de diseño y manejo de planes de calzado, así como en elaboración de proyectos que garantizan rentabilidad en la parte tecnológica¹³.

El clúster con el apoyo del FISIE, tiene como objetivo crear un centro de diseño, que abarca desde el cuero o la materia prima hasta los productos terminados; todo con base a colecciones y nuevas propuestas de moda desarrolladas en Ecuador.

Los aprendizajes de clusters del sector de calzado como los anteriormente vistos han facilitado la comprensión para los miembros de este clúster, que la mejor forma de competir es haciendo productos de mejor calidad y a igual precio, lo que trae consigo despegar en el mercado nacional e introducción hacia la demanda internacional.

¹³ *Ibíd.*

2.1.4 Experiencias de los clúster frente a las crisis.

La investigación sobre la dinámica de clusters tuvo un auge durante la década de los noventas, revelando que se dan en un rango muy amplio de países y sectores. El inicio de esta investigación tiene como antecedente principal el éxito de los distritos industriales en Italia luego de severas crisis.

La mayor cantidad de estudios con respecto a como salían de las crisis estas aglomeraciones iban enfatizados a la asociatividad en éstos, como factor principal para mantener la solidez dentro de los clusters. De acuerdo con lo mostrado por estas investigaciones, la inclusión de la asociatividad no implica la ausencia de competencia entre las aglomeraciones de firmas; al contrario, la competencia dentro de los mercados de productos se incrementa de manera considerable y la asociatividad sirve como herramienta para superar obstáculos comunes de cada una de las firmas pertenecientes al clúster.

En la literatura económica no se hace frecuente los análisis rigurosos de la relación entre crecimiento y asociatividad, aunque en Italia y en otros países europeos se han dado visos de esta sinergia. Sin embargo, esto pueda que revele un cierto grado de ignorancia sobre los beneficios que puede dar la asociatividad en las áreas sectoriales.

Como aplicabilidad exitosa de clúster de calzado frente a crisis tenemos el caso de México desarrollado en Guadalajara, el cual luego de sufrir una de las mayores crisis en la década de los 90`s se vio obligado a cuestionar su forma de operación. El resultado de este replanteamiento, por medio de un aumento de la asociatividad para obtener niveles de información, innovación y tecnología en un mayor grado, donde se dio un crecimiento en la rapidez y calidad de sus entregas, recuperando parte de su mercado local que había perdido frente a los productos importados e

incrementando sus exportaciones a partir de un nivel bajo que fue aumentando constantemente.

Otro caso ejemplar es el del clúster de calzado de Sinos Valley en el Brasil, el cual soportó un severo aprieto por la incursión masiva de China en sus dos principales mercados de exportación Estados Unidos y Europa, llevándolo a perder terreno en el mercado internacional y debilitando incluso su mercado interno.

La respuesta a la crisis fue similar a la adoptada por el clúster de Guadalajara, aplicando los factores de cooperación y asociatividad entre su grupo de asociados. Como resultado de ello se evidenció un incremento considerable alrededor de dos terceras partes de su producción y a su vez se lograron avances enormes en materia de calidad y tiempos de entrega, que lo llevaron en un corto plazo a recuperar su nivel de exportaciones.

Tabla 2.2. Clúster de calzados en el mundo.

	BRASIL (Sinos Valley)	INDIA (Agra)	MÉXICO (Guadalajara)
PRODUCCIÓN	Exportadores	Mercado Interno	Mercado Interno
INSUMOS	Proveedores locales (% Alto)	Proveedores locales (% Alto)	Intermedio
RETOS A ENFRENTAR	China entra a EE.UU... y a Europa y se desplaza hacia arriba en el mercado	Desaparición del mercado soviético y liberación gradual de las importaciones	Liberación de importaciones, cierre de empresas y reorganizar los sobrevivientes

Fuente: Elaboración propia

El clúster del calzado en Agra (India), fue otro de los afectados en los noventa, al experimentar la desaparición de su principal socio comercial la URSS, desatando

así una fuerte crisis en el sector, obligándolos a asociarse para abrir mercados y solucionar su pérdida comercial.

Esta estrategia también fue acompañada en la diferenciación de los productos obteniendo un incremento considerable de sus ventas.

2.2. CLÚSTER DE CALZADO A NIVEL NACIONAL

2.2.1. Centro de Desarrollo Productivo del Cuero y Calzado de Cali (CDP).

El clúster de calzado en Cali nació por medio de la creación del CDP del Cuero, como una institución de apoyo técnico de la cadena productiva del cuero, calzado y sus manufacturas.

Fundada a principios de los años noventa por convenios entre la Gobernación del Valle del Cauca, la Alcaldía de Santiago de Cali, la Universidad del Valle, la Fundación Carvajal y la UNIVAC, con la tarea de favorecer al incremento de la productividad y competitividad de este renglón de la economía.

En agosto de 2004 el CDP crea el programa Taller - Escuela para la formación de técnicos en maquinarias para las industrias de curtiembres y calzado dirigido a la población vulnerable habida de profesionalización de este tipo de actividades.

Iniciativas como esta han sido posibles gracias a acuerdos con organizaciones internacionales encargadas de fomentar las industrias en Latinoamérica como la CAF, el BID, la Agencia de Desarrollo Internacional de los Estados Unidos – USAID, quienes aportaron la maquinaria, muebles y herramientas requeridas para el desarrollo del Taller Escuela - entre otras.

Según datos del año 2007¹⁴ la cobertura de los servicios del CDP se ha logrado ampliar pasando de producir de 250 a 1.000 pares de zapatos por día y a más de

¹⁴ CENTRO DE DESARROLLO PRODUCTIVO DE CUERO Y CALZADO DE CALI. Página Web

200 personas capacitadas por año, de las cuales el 70% se encuentran vinculados al mercado laboral.

Estos incrementos en la eficiencia y eficacia de la producción de calzado dentro del CDP muestran que la innovación es una de las prioridades de las empresas que conforman la agenda a realizar por este conglomerado bajo la consigna de “capacitar para crear empresa y brindar herramientas para ingresar al mercado laboral”.

El CDP como parte de su estrategia de atención a los empresarios del sector viene desarrollando actividades encaminadas a mejorar los procesos productivos dentro de las empresas, a través de la asesoría y consultoría especializada en el aspecto técnico; contribuir mediante actividades de comercialización al fortalecimiento de las ventas tanto nacionales como internacionales, que permitan constancia en el trabajo de las empresas manufactureras de calzado y que éste a su vez jalone los demás eslabones de la cadena productiva del cuero y por último creando redes empresariales horizontales en los diferentes eslabones de la cadena que permitan su fortalecimiento y mejoramiento de la competitividad de las mismas, permitiendo crear economías de escala, acceso a misiones internacionales como grupo, ferias y asesoría especializada.

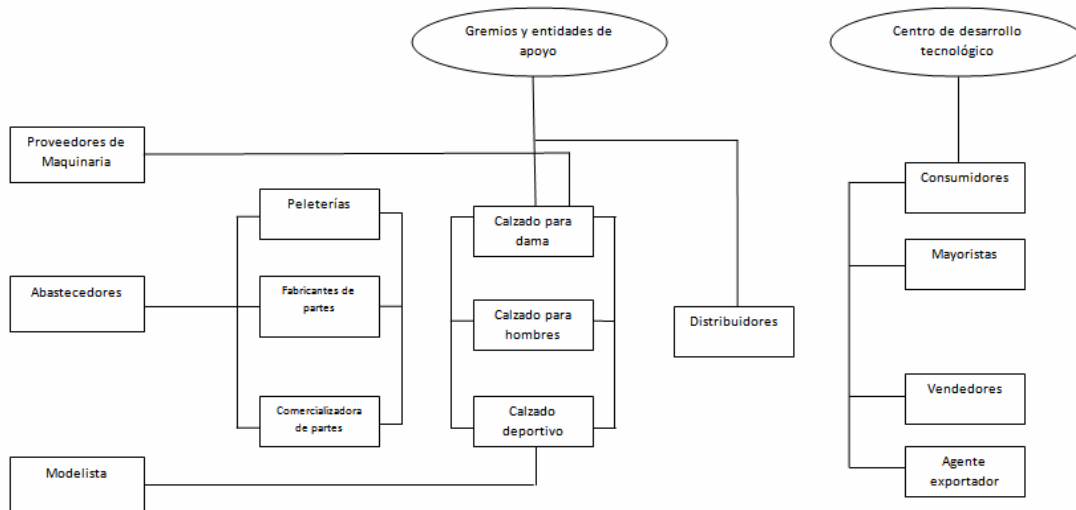
También bajo la coordinación del CDP, se inició hace tres años el esquema de asociatividad mediante la promoción y acompañamiento de Redes Horizontales en diferentes eslabones importantes de la cadena del cuero: productores de pieles, (curtiembres), proveedores de insumos y materiales para la producción de manufacturas del cuero, peleteros y manufacturas de calzado y marroquinería.

2.2.2. Clúster de empresas de calzado en el Barrio Obrero (Cali).

En el barrio Obrero de la ciudad de Cali existe un conglomerado de 85 empresas que conforman un pequeño clúster de calzado.

Aproximadamente el 25% de las empresas que hacen parte de la cadena productiva de calzado en Cali se ve reflejado en esta aglomeración.

Figura 2.3. Clúster de calzado barrio Obrero



Fuente: *características* del clúster de empresas de calzado del barrio obrero y su área de influencia

La instauración de este conglomerado se dio a finales de los años noventa, con el fin de enfrentar la crisis económica en que estaba inmerso el país y que había golpeado muy fuerte la cadena productiva del calzado.

La ubicación de las empresas productoras de calzado en el barrio obrero y la cercanía a proveedores y distribuidores fueron la justificación perfecta para iniciar a aprovechar una ventaja comparativa y convertirla en competitiva.

El clúster de calzado del barrio obrero ha logrado sostenerse desde su creación, debido a que la presencia del gobierno ha significado un ítem importante en los factores tanto financieros como en los problemas de producción. De igual manera

los entes privados han ayudado a fortalecer ciertas debilidades que presentaban las empresas cuando se encontraban aisladas. El centro de desarrollo productivo de cuero y calzado de Cali (CDP) puede considerarse como la entidad privada que más ha facilitado el mejoramiento del clúster tanto en técnicas en producción, adquiriendo nuevas tecnologías traídas de Brasil, como en estrategias de mercadeo para empezar a penetrar los mercados externos, aprovechando la cercanía al puerto del Pacífico y la relativa proximidad a la frontera ecuatoriana.

La fortaleza del clúster está dada por la incorporación de eslabones productivos en la cadena que se inicia con los proveedores del cuero. De igual forma hay nacientes relaciones de cooperación horizontal y vertical entre los actores de la cadena. Se puede decir que el génesis del clúster se dio por la imperiosa necesidad de crear núcleos de colaboración y cooperación entre las empresas proveedoras, productoras y comercializadoras de la cadena productiva del calzado.

|

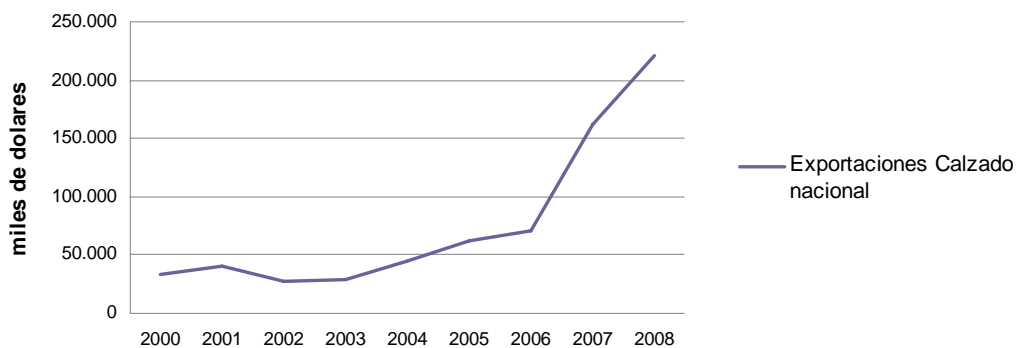
3. DIAGNÓSTICO SECTORIAL DEL CALZADO

Es importante delimitar y hacer un estudio generalizado de la situación actual del sector calzado tanto a nivel nacional como departamental a partir del análisis de variables como las exportaciones e importaciones; de este modo, se pretende ilustrar el estado del arte de este sector, que en la actualidad es de vital importancia en la agenda competitiva del municipio de Floridablanca.

3.1. NIVEL NACIONAL

Ante los inminentes retos a los que debe enfrentarse el sector calzado a nivel nacional debido al nuevo orden comercial y a los diferentes tratados que se han puesto en marcha y aquellos que están en etapas de negociación, se ha observado claramente la feroz competencia propiciada principalmente por el actual proceso globalizador; de este modo, un breve diagnóstico determinará cómo ha evolucionado este sector a través de indicadores de exportación e importación los cuales expondrán a grandes rasgos los recientes comportamientos de éste.

Figura 3.1 Exportaciones Calzado Nacional



Fuente: DIAN. Siex. Elaboracion propia

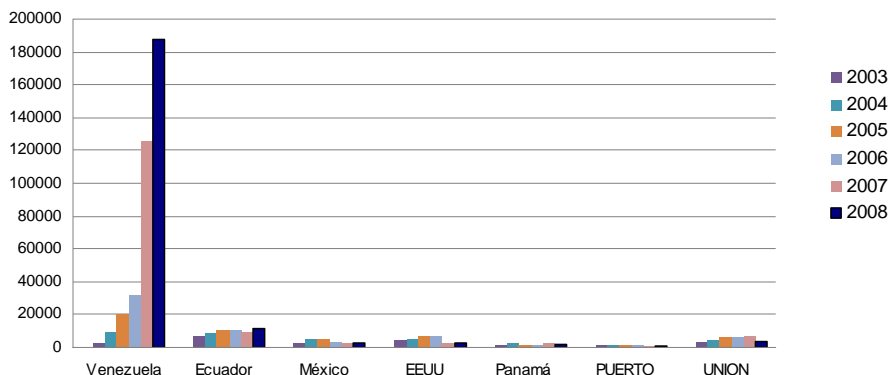
El crecimiento de las exportaciones en los últimos dos años ha sido totalmente favorable, llevando a que este sector logre una dinámica radicalmente diferente a la presentada en los inicios de esta década, la cual se había caracterizado por una tendencia constante sin altos niveles de crecimiento; sólo hasta el 2007 se logró una cifra récord en ventas pues pasó de 60.000 a 160.000 miles de US\$ en tan solo dos años, conservando esos acelerados incrementos durante el 2008.

Este crecimiento en las exportaciones se debe en primera instancia a la fuerte relación comercial con Venezuela, que a pesar de los diferentes enfrentamientos políticos no ha desinflado la dinámica comercial existente; el comportamiento observado durante ese período de fragilidad política es totalmente contrario al esperado; la intensificación de las exportaciones de nuestro país hacia Venezuela llevó a una cifra récord pues esta alcanzó 187.779 miles de dólares.

Con otros socios comerciales como Ecuador, hemos logrado tener un ritmo de crecimiento constante pero con unas cifras poco dinámicas, reportando para el 2007 una desaceleración leve, incrementándose tenuemente para el 2008. Comportamiento similar se evidenció con otros destinos comerciales como México y Estados Unidos durante dicho año, en el que los incrementos no fueron totalmente favorables.

Las exportaciones hacia los países de la Unión Europea muestran incrementos constantes aunque estos no son muy representativos; sin embargo para el 2007 se observa una tendencia al alza, la cual no logra ser sostenible para el siguiente año debido a la escasa visión como un posible socio comercial con altas potencialidades en el que debe profundizarse y entablar relaciones directas para conseguir una mayor dinámica.

Figura 3.2 Principales destinos exportadores

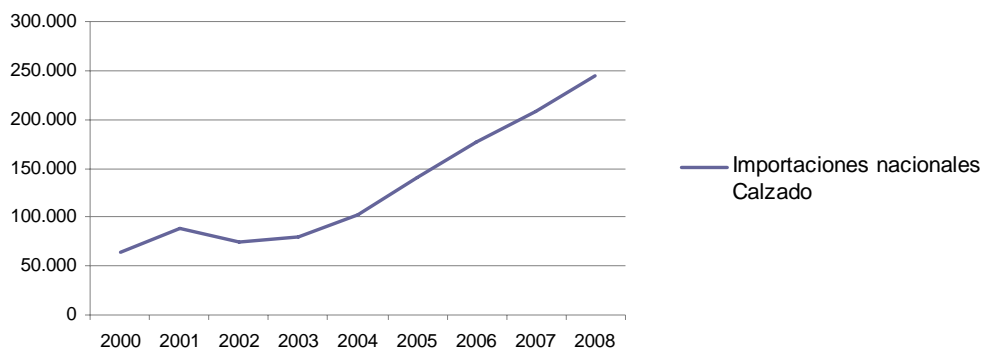


Fuente: Ministerio de Comercio Exterior. Elaboración Propia

El comportamiento de Estados Unidos como socio potencial muestra una disminución en las exportaciones en estos últimos años; de esto se puede inferir que el tratado de libre comercio - que se ha venido negociando - permite un fortalecimiento de éste como abastecedor de un calzado a más bajo costo e incursionar directamente en nuestro mercado local.

La entrada de calzado a nuestro mercado nacional se ha venido comportando con una tendencia al alza, la cual sigue una senda de crecimiento totalmente estable debido a la amplia competencia generada a partir en los inicios de esta década, representada en la nueva dinámica comercial caracterizada por un calzado a bajo costo y con unos niveles de diferenciación favorables, lo cual restringe cada vez la participación del calzado nacional en el mercado local, disminuyendo los niveles de rentabilidad .

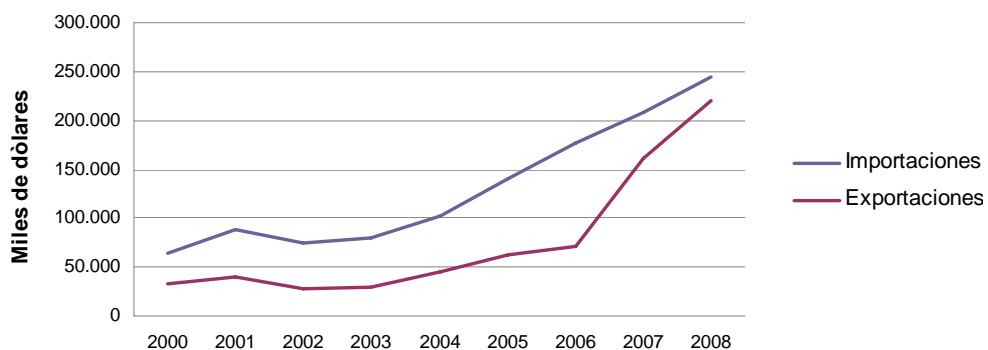
Figura 3.3 Importaciones nacionales de calzado



Fuente: DIAN. Siex. Elaboración propia

El ritmo de crecimiento observado en las exportaciones en los dos últimos años de estudio ha tenido una mayor dinámica que el ritmo de crecimiento de las importaciones, lo cual indica la fuerte competencia en el escenario comercial, y los rendimientos favorables obtenidos por el sector calzado en Colombia debido a su buenos índices de participación en el mercado venezolano y sobre el cual está enfocada la obtención de mejores rendimientos.

Figura 3.4 Importaciones vs. Exportaciones



Fuente: DIAN. Siex. Elaboración Propia

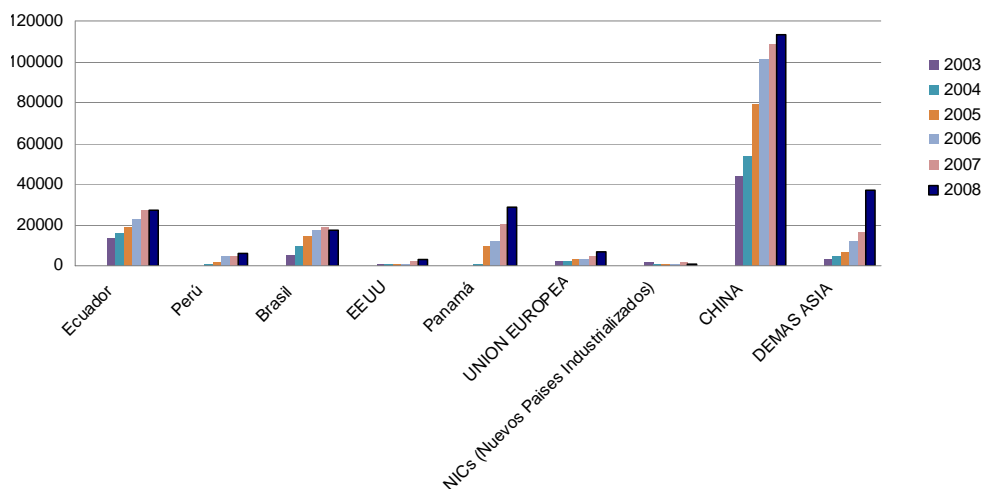
La gran participación observada en el escenario mundial por parte de China está representada principalmente en la fabricación de calzado deportivo de muy baja calidad ¹⁵; debido a esa gran producción queda claramente expuesta la tendencia al alza que ha logrado cristalizar con el transcurrir de los años. Siguiendo a China están los demás países asiáticos los cuales se han convertido en nuevos actores con unos niveles de producción a gran escala, lo cual les permite competir al igual que China con bajos precios, debido a los niveles salariales bajos lo cual les permite incursionar en cualquier mercado, tal como ha sucedido en el escenario colombiano.

Ecuador, país que ha conseguido ingresar a nuestro mercado local, ocupa una importante fracción de éste, con el cual registramos una balanza comercial negativa debido a la pérdida del mercado ecuatoriano por parte de los productores nacionales.

Brasil y Panamá, se han convertido en otros de los principales países con una mayor participación en las importaciones de Colombia, lo cual muestra que la competencia por la consolidación de un mercado local está siendo aprovechada por estos agentes. Panamá registra para el 2006 US\$ 12.130 logrando un incremento bastante representativo para el 2007 de US\$ 20.345, además, del crecimiento registrado por los demás países asiáticos y de EEUU. Dentro de esta perspectiva, se refleja el nivel de competencia al que se debe enfrentar Colombia, competencia caracterizada por unas grandes producciones a escala, soportado con unos niveles bajos en costos y unos productos que han sido reforzados con calidad.

¹⁵ CERUTTI, Julia. Estudios sectoriales: Industria del calzado". Buenos Aires: Secretaría de Política Económica, Ministerio de Economía de la Nación, 2003

Figura 3.5 Principales países importadores



Fuente: Ministerio de Comercio Exterior. Elaboración Propia

Es importante resaltar que el comportamiento registrado por el sector calzado en Colombia, a pesar de lograr para el 2007 un crecimiento bastante significativo, tiene una dependencia absoluta de Venezuela, siendo el único país con el que se registraron incrementos en las exportaciones durante ese año, mientras que las importaciones crecieron casi proporcionalmente en países como China, Ecuador, Panamá y Brasil.

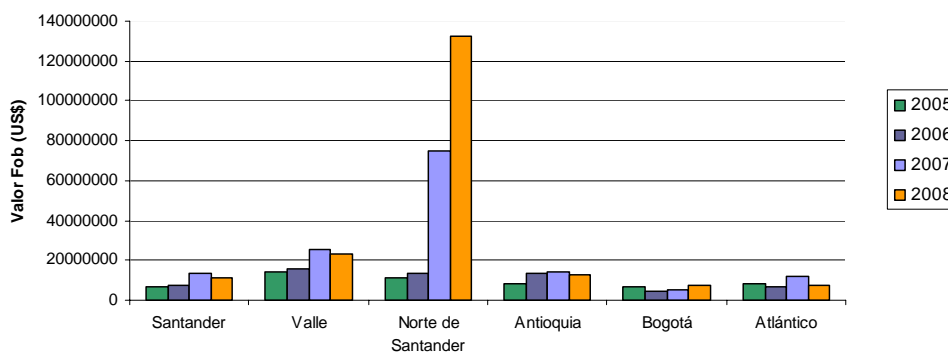
Dentro de esta perspectiva la dependencia comercial con Venezuela es la principal dinamizadora en la producción de calzado y no se ha logrado profundizar en otros mercados, mientras que se pierde terreno en algunos destinos exportadores e incluso en el mercado local; la entrada de una diversidad de competidores se refuerza con el incremento en la recepción de un calzado diversificado el cual establece una competencia y a la que nuestros productores deben hacer frente con actividades estratégicas.

Esta alta dependencia en Venezuela no debe ser vista con muy buenos ojos debido a las frágiles relaciones políticas existentes, llevando a que se desperdicien oportunidades para fortalecer nuestra competitividad y buscar nuevos mercados.

3.2. NIVEL DEPARTAMENTAL

El sector calzado se ha convertido en uno de los sectores de mayor importancia y de alta representatividad en la cultura santandereana; es por ello que está dentro de las apuestas productivas a las que el departamento observa como sectores altamente potenciales, por lo que se han realizado grandes esfuerzos para su fortalecimiento competitivo y por lo tanto su sostenibilidad, la cual queda en duda debido a la altísima competencia predominante en el nuevo orden global.

Figura 3.6 Principales departamentos exportadores



Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga. Elaboración propia

El comportamiento evidenciado por el departamento santandereano muestra un débil incremento en sus exportaciones, logrando incrementos considerables para

el año 2007 los cuales no lograron ser sostenibles y llevó a una disminución de estas exportaciones para el 2008.

Caso contrario al santandereano es el observado en el Norte de Santander, el cual, se consolida en el escenario exterior con unos incrementos totalmente abrumadores, duplicando las cifras récords alcanzadas en el 2007, año en el que se evidenciaría el despegue del sector calzado norte santandereano. Estos incrementos extraordinarios son reflejo de la alta demanda ejercida por Venezuela la cual adquiriría una dinámica totalmente diferente a la presentada en los inicios de la década.

El panorama para el 2008 es desalentador y poco productivo; los incrementos evidenciados durante el 2007 en la totalidad de los departamentos, el cual tenía como eje dinamizador Venezuela, disminuyeron significativamente para el 2008, siendo Norte de Santander el único departamento que tendría incrementos y conservaría una tendencia al alza.

Santander ocupa el cuarto lugar dentro de los principales departamentos exportadores de calzado, siendo Valle del Cauca el segundo departamento con más representación en el escenario internacional, lo cual se debe a los grandes esfuerzos realizados como lo es la iniciativa del clúster de calzado en el barrio Obrero y la consolidación de actividades estratégicas como lo es el CDP de cuero y calzado, en el que se lograron articular las diferentes instituciones tanto académicas como gubernamentales, en un solo propósito, el de una visión colectiva.

La alta demanda ejercida por Venezuela posiciona a Norte de Santander como el más representativo de los departamentos exportadores, debido a la fuerte dinámica lograda en los últimos años, superando extraordinariamente a Santander y al resto de los departamentos, convirtiéndose en el máximo exportador de calzado. El tercer lugar es ocupado por Antioquia el cual ha logrado

un crecimiento dinámico durante los últimos años, mientras en un sentido mucho menos dinámico Santander ha perdido un gran terreno teniendo un crecimiento considerablemente bajo en las exportaciones.

Este crecimiento considerablemente bajo se dinamizaría para el 2007 al igual que el crecimiento reportado a nivel nacional. Es así como Santander se convierte en uno de los departamentos con un mayor crecimiento en las exportaciones de calzado debido en primera instancia a las grandes exportaciones registradas hacia Venezuela, marcando la tendencia registrada a nivel nacional.

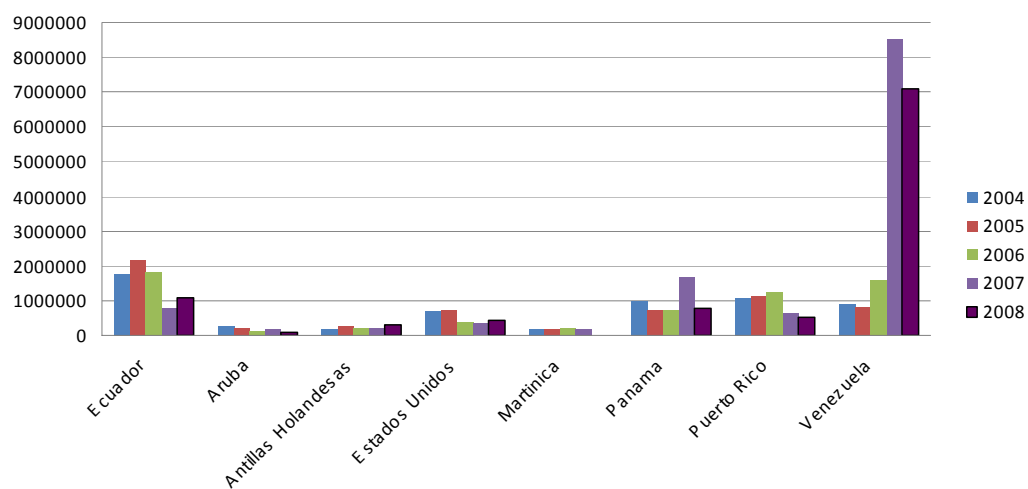
Figura 3.7 Exportaciones Santander



Fuente: DIAN. Siex. Elaboración Propia

Como se puede observar en el anterior gráfico en el 2007 registró ventas extraordinarias, logrando también un incremento representativo en las exportaciones hacia Panamá, mientras que en los otros destinos se registraron leves disminuciones para este año, siendo Ecuador aquel destino en el que se perdió más mercado, lo que influye en las exportaciones nacionales; dentro de esta perspectiva el crecimiento registrado tanto en Panamá como en Venezuela marcarían la línea de crecimiento de este sector mientras que en otros destinos se observa una tendencia constante y leves decrecimientos.

Figura 3.8 Principales destinos exportadores Santander



Fuente: DIAN. Siex. Elaboración Propia

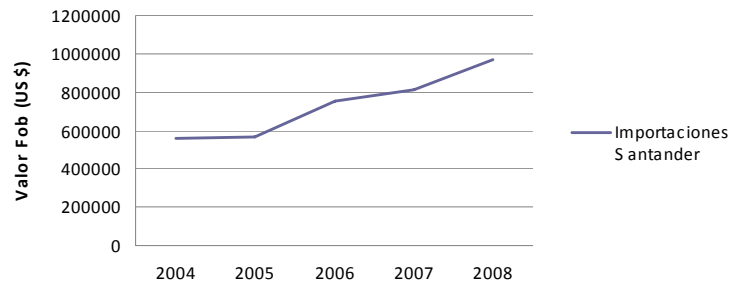
Del mismo modo en que se ha registrado un incremento en las exportaciones del calzado santandereano, las importaciones lo han hecho directamente proporcional aunque en un sentido menos dinámico lo cual le permite al calzado santandereano lograr una balanza comercial positiva y una amplia brecha registrada a favor de las exportaciones durante dicho año.

El comportamiento presentado para el 2008 fue decreciente explicado en primera instancia por la disminución observada en las exportaciones hacia Venezuela y Panamá, a pesar de la leve recuperación de las exportaciones hacia Ecuador, lo cual revela la búsqueda de un mercado en el que se habían obtenido decrecientes niveles de exportaciones.

La disminución en el mercado venezolano se debe en primera instancia a la incertidumbre presentada durante ese año, debido a las medidas adoptadas por el gobierno venezolano, las cuales llevaron a buscar nuevos mercados en los que

no se presentaran altos niveles de riesgo debido al conflicto político entre los dirigentes gubernamentales.

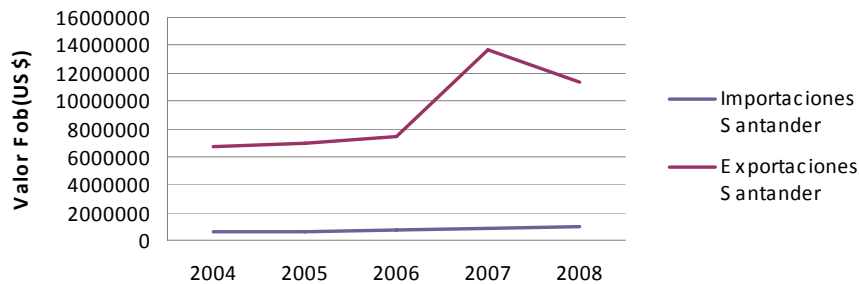
Figura 3.9 Importaciones Santander



Fuente: DIAN. Siex. Elaboración Propia

El aumento para el 2007 en las exportaciones da una dinámica diferente a la registrada en los inicios de esta década, sellando una tendencia positiva en la balanza comercial la cual no había sido alcanzada a nivel nacional por el sector calzado. Esta tendencia se lograría a nivel nacional tan solo hasta el 2007 gracias al gran impulso dado por las espléndidas exportaciones hacia Venezuela.

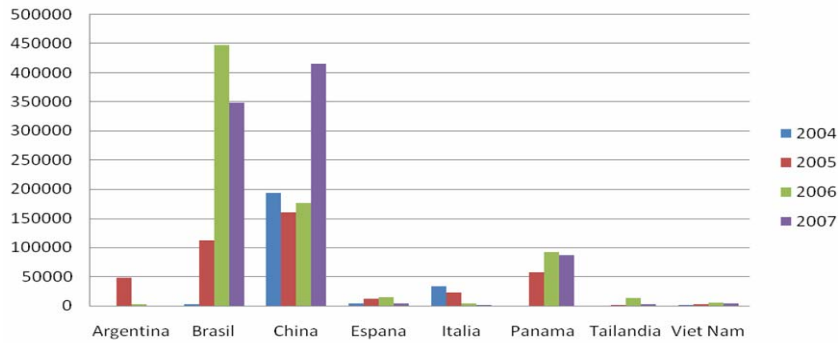
Figura 3.10 Exportaciones vs. Importaciones



Fuente: DIAN. Siex. Elaboración Propia

Las importaciones al igual que a nivel nacional están representadas en primera instancia por China el cual logró para el 2007 un impresionante incremento gracias a los bajísimos costos de sus productos, logrando superar a Brasil, país del que se recibía la mayor cantidad de calzado para el 2006, crecimiento logrado debido al fortalecimiento en la calidad del calzado brasileño. Panamá registra al igual que Brasil una disminución en las exportaciones de calzado hacia Santander para el 2007, debido a la gran participación registrada por parte de China.

Figura 3.11 Principales países importadores a Santander



Fuente: DIAN. Siex. Elaboración Propia

Dentro de esta perspectiva el calzado que ha llegado al mercado santandereano está caracterizado por ser de bajo costo, relegando un poco al calzado de alta calidad pero con un costo más alto como lo es el brasileño y el italiano, mientras que la gran entrada de calzado por Panamá se debe a marcas reconocidas las cuales están accediendo al mercado santandereano por los bajos costos que para los comerciantes representa cada par de zapato.

4. PROPUESTA METODOLÓGICA

La propuesta metodológica desarrollada para el fortalecimiento de la competitividad sectorial tiene como principal eje articulador al gremio, convirtiéndose éste en el forjador de una iniciativa a futuro de la constitución de este como un mini clúster, dejando a un lado aquellas creencias en que los clúster surgen solo a través de los recursos naturales y del azar. Para ello se ha diseñado una estrategia en la que a través de la asociación se logren articular las diferentes instituciones locales, generando en su interior un ambiente de confianza en el que se logre cooperar en las diferentes actividades administrativas, organizativas, operativas y comerciales, y así de este modo lograr una mayor eficiencia colectiva.

Esta metodología se fundamenta en las experiencias realizadas por los grupos internacionales MONITOR y PACA (Participación Activa para la Competitividad Local). En Colombia, mediante el informe MONITOR de Competitividad Regional (1995), se empiezan a gestar nuevas estrategias con el fin de incrementar los niveles de competencia en las regiones y sectores. En la actualidad se han empezado a adoptar los clúster como la estrategia que le puede brindar resultados más positivos a los sectores habidos por acrecentar su competitividad.

Por otra parte, los investigadores del grupo alemán PACA¹⁶, valiéndose de asociaciones nacientes con el fin de impulsar iniciativas de clúster en países de América Latina como Costa Rica, Guatemala, Perú, Bolivia, entre otros. PACA

¹⁶ PACA (Participación Activa para la Competitividad Local) es un enfoque innovador y en rápido avance para el desarrollo económico local y regional. Utilizado actualmente en más de diez países de cuatro continentes en donde se promueve la ventaja competitiva local. Las principales características de PACA pueden resumirse en: 1) está orientado a la acción 2) obtiene logros rápidos y un rápido retorno de la inversión 3) ayuda a las asociaciones locales y fomenta la colaboración 4) desarrolla las aptitudes y capacidades locales 5) es práctica líder a nivel global de bajo costo.

utiliza como mecanismo de asociación, para generar dinámicas de confianza y compromiso en los procesos por parte de los miembros.

Diseñaron diversos proyectos de ganancia rápida por los cuales urgían los sectores estudiados. Así, de esta forma, los resultados de dichos proyectos darían pie a la promoción de iniciativas de clúster en tales sectores. Por último, la Universidad de los Andes, de la mano de FOMIN y el Banco Interamericano de Desarrollo, han dado vía libre a la ejecución de 12 proyectos con la dirección y el monitoreo del Centro de Estrategia y Competitividad de la Universidad de los Andes.

Tabla 4.1 Proyectos Centro de Estrategia y Competitividad, UniAndes

NOMBRE DE LA PROPUESTA	ENTIDAD PROMOTORA
Fortalecimiento de la competitividad del cluster turístico de Risaralda.	CORPORACIÓN CÁMARA COLOMBIANA DE TURISMO CAPITULO EJE CAFETERO - RISARALDA
Fortalecimiento de las condiciones competitivas de la Red de Empresas Prestadoras del Servicio de Salud que hacen parte del Cluster Exportador de Servicios del Valle del Cauca	PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
Fortalecimiento del conglomerado productivo del Chocolate en Santander	CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA
Fortalecimiento del Cluster de la Confección en el Municipio de San José de Cúcuta.	CÁMARA DE COMERCIO DE CÚCUTA
Cluster Logístico del Cauca	Unión Temporal: Universidad Autónoma de Occidente-Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca –CREPIC
Desarrollo de un modelo de cluster replicable para los bordadores y caladores de los municipios de Cartago y Ansermanuevo con énfasis en asociatividad empresarial	Cámara de Comercio de Cartago
Fortalecimiento y competitividad del cluster de remanufactura de Cartagena de indias D.T.Y C.	Asociación colombiana de medianas y pequeñas industrias. ACOPI. Presidencia Nacional
Proyecto Exportador de Hortalizas en área del Distrito de Riego del Alto Chicamocha, en Duitama - Boyacá	CORPORACIÓN COLOMBIA INTERNACIONAL
Apoyo para el fortalecimiento del Cluster Exportador de Cosméticos de Bogotá en el anzamiento e introducción, de la marca de cosméticos, en los canales seleccionados de Ciudad de México, apoyados en el mejoramiento de los procesos de logística de distribución física internacional, producción y proveeduría de cada una de las empresas.	Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario-Centro de Innovación de Desarrollo Empresarial
Fortalecimiento y desarrollo competitivo del Cluster de la pequeña y mediana industria de la Fundición de metales no ferrosos en Bogotá.	Corporación para la Investigación Socioeconómica y Tecnológica de Colombia - CINSET

Fuente: Centro de Estrategia y Competitividad, (CEC)

Teniendo como base estas diversas experiencias exitosas hechas tanto en el exterior como en el interior del país se realizó la propuesta metodológica para

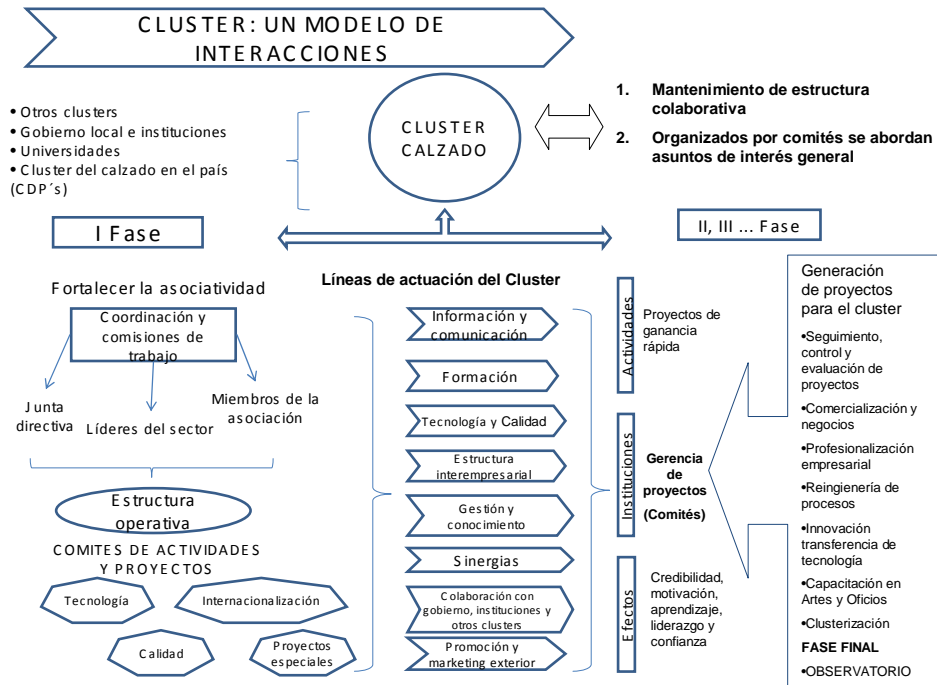
darle validez al proceso actual de INCAL como un gremio que busca el aumento de su participación competitiva en los mercados.

Al ser una agremiación conformada por empresas que hacen parte de un eslabón de la cadena productiva del calzado, es recomendable que los asociados a INCAL sigan estos pasos con el fin de obtener resultados óptimos.

- Líderes empresariales fijan objetivos de negocio.
- Con el apoyo de las entidades de fomento, se convocan a otras empresas con la que existe un cierto nivel de cercanía.
- Se analizan y diagnostican las empresas del grupo y se comparte el resultado del diagnóstico.
- Se validan objetivos y metodología de trabajo colectivo.
- Se elabora y acuerda un plan de acción con costos y beneficios compartidos entre los participantes.
- Se ejecuta el plan.

Al ser INCAL una asociación que tiene como bandera parámetros como lo son el compromiso, la participación, la confianza y la unión, debe existir claros visos de interacción entre cada una de las empresas. Además de recalcar sobre la participación de la academia y del Gobierno local como facilitadores de este proceso y de igual manera convertirlo en una experiencia a replicar en otros sectores productivos de Floridablanca.

Figura 4.1. INCAL Modelo de Interacciones



Fuente: Elaboración propia

Dentro de esta perspectiva la metodología planteada está enfocada para ser trabajada en una serie de fases, las cuales están totalmente centradas en lograr generar proyectos de ganancia rápida, propiciando un ambiente en el que prime la confianza en el proceso a través de resultados a corto plazo dándole una dinámica diferente a los modelos mentales de cada empresario, construyendo una visión colectiva para el gremio, dejando a un lado el individualismo.

El resultado de la aplicación de cada una de estas fases se verá en la puesta en marcha de una agenda competitiva que se convierte en el motor de INCAL como una asociación llena de credibilidad por las instituciones que están a su alrededor como lo son la Academia, el Gobierno y el Sector Privado.

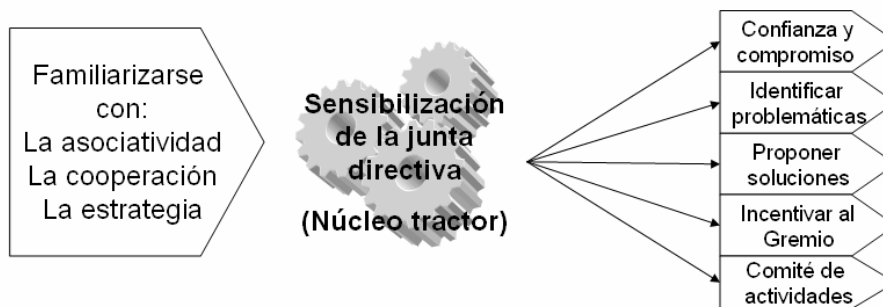
4.1 PRIMERA FASE

SENSIBILIZACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA

Esta primera fase es la que permitirá que este largo proceso sea exitoso; por ello se realizan primeros acercamientos con los miembros de la junta directiva quienes serán los encargados de darle la dinámica necesaria para la formalización de los proyectos. De este modo se da inicio a una transformación cultural con talleres y capacitaciones en las que se les informara a dichos microempresarios la necesidad de un proceso asociativo a través de un cambio en la concepción que tienen con respecto a los proyectos colectivos como procesos totalmente inestables e ineficientes y que nunca logran ser exitosos.

Dentro de esta perspectiva, esta sensibilización consiste en destacar la asociatividad, la cooperación y la estrategia como los tres principales factores que permitirán fortalecer una iniciativa de mini clúster, conceptos esenciales con los que deben familiarizarse los miembros de la junta directiva. A través de este acercamiento se empieza a construir una mentalidad diferente entre los miembros de la junta directiva, exigiéndoles compromiso y colaboración continua, pues deben comprender que la respuesta a la incorporación de nuevos actores a nuestros mercados es a través de un proceso colectivo.

Figura 4.2. Gremio como núcleo tractor



Fuente: Elaboración propia

El “núcleo tractor” de esta iniciativa está a cargo en primera instancia por los miembros de la junta directiva, bajo el supuesto de que ellos son los principales líderes del gremio. Así, se busca que luego de los primeros acercamientos se logre crear compromisos continuos en este proceso, lo cual llevará poco a poco a mejorar los niveles de confianza al interior de la junta directiva.

La sensibilización estará acompañada de una muy generalizada identificación de problemas, permitiéndonos proponer soluciones las cuales serán cada vez más particulares al transcurrir las fases posteriores.

El desarrollo de una fase temática estará enfatizada en concebir la necesidad por todos los medios de lograr ser competitivos; debido a esto, propiciar la idea hacia la consolidación de una iniciativa de mini clúster es primordial en esta fase, por lo tanto la identificación de los posibles actores e instituciones es una labor conjunta para así tener un ilusorio que motive a los microempresarios a construir una estrategia conjunta.

4.2 SEGUNDA FASE

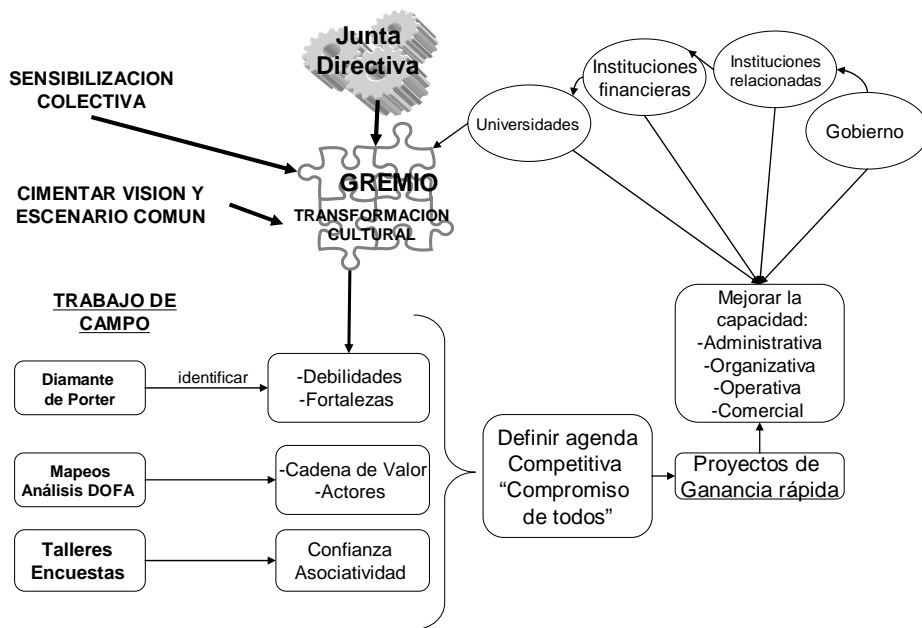
SENSIBILIZACIÓN A L GREMIO

Luego del proceso de sensibilización a la junta directiva, la sensibilización colectiva es el nuevo reto. De este modo se busca vincular al gremio en este proceso, por lo que es necesaria la cimentación de una visión y escenario común por parte de todos los que se vincularon, por lo que es necesario construir caminos de democracia, tolerancia, respeto a la opinión ajena y lo más importante, aumentar los niveles de confianza al interior de dicha asociación.¹⁷

¹⁷ PALLARES, Zoilo. Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad. Bogotá: Mayo 2003, pág.233.

El trabajo de campo ha sido adaptado de los estudios realizados por PACA, quienes logran hacer un énfasis en actividades prácticas, lo cual nos permite tener un contacto directo con los principales problemas sectoriales, realizando un diagnóstico a través de temas como la competitividad, el diamante y las cinco fuerzas porterianas e identificar a través de mapeos a lo largo de la cadena, cuáles son las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas a las que se enfrenta este encadenamiento horizontal vinculado en esta “transformación cultural”, la iniciativa de un mini clúster.

Figura 4.3. Sensibilización de la junta directiva de INCAL



Fuente: Elaboración propia

Como resultado de este trabajo de campo se establecen a través de las diferentes actividades, unos comités de actividades y proyectos de ganancia rápida, los cuales le permitirán dar la dinámica necesaria para esta iniciativa de mini clúster, a través de diferentes integrantes gremiales, pues ellos mismos son los que podrán consolidar un proceso continuo. La elaboración de una agenda competitiva se da en el momento en que la interacción de todos los entes pertenecientes a este proceso requieran de compromisos de las instituciones locales hacia esta aglomeración, las universidades - principales entes generadores de conocimiento-, y las demás instituciones relacionadas y de apoyo que deben ser facilitadores del desarrollo económico local (DEL). Con la conjunción de todos estos elementos y la sinergia que llevan en sí, se puede empezar a dejar a un lado el papel paternalista de las instituciones públicas, involucrando a los agentes privados en la construcción regional.

4.3 TERCERA FASE

TALLER DE RESULTADOS Y PROPUESTAS

Luego de las reuniones y acercamientos con los actores del mini clúster, se asume que el encadenamiento horizontal propuesto, permitirá la consolidación y la atracción de nuevos agentes pertenecientes a la cadena productiva.¹⁸ Los resultados que arrojen esta serie de prácticas facilitarán la comprensión del problema común en las empresas reflejado por el mapeo de la cadena productiva con el fin de mostrar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades a la que está expuesto este conglomerado.

De igual modo, el monitoreo de los factores competitivos, abre camino a la proposición de una hoja de ruta la cual esté encaminada a establecer una visión a futuro resumida en una agenda productiva, enfatizando en la oferta y consolidación de proyectos de ganancia rápida, que incentiven aun más la

¹⁸ Las externalidades se dan cuando la interacción entre firmas en un espacio geográfico llega a tal punto de complejidad que se convierte en una fuerza de atracción para las industrias complementarias a la aglomeración.

participación de los integrantes del gremio y de la misma manera la atracción de nuevos actores que vean en el trabajo colectivo una salida eficiente a los problemas que se presentan en el sector, convirtiéndose en las primeras externalidades positivas de esta aglomeración sectorial.

Luego de reconocer la problemática dentro del sector es aconsejable manejarla al interior de la agremiación a través de la conformación de comités, los que deben ser creados con base en las debilidades que tenga el sector. Inicialmente hemos puesto en consideración de toda la agremiación comités de proyectos de ganancia rápida en tecnología, calidad, comercialización e internacionalización. Hacemos esta consideración dado que el sector de calzado colombiano- mediante estudios realizados - está propenso en un alto porcentaje a sufrir en cada una de estas áreas.

4.4 CUARTA FASE

ELABORACIÓN DE AGENDA COMPETITIVA

Al finalizar la tercera etapa, con la conformación de los comités de acción, el siguiente paso a ejecutar es realizar una agenda que comprenda todos y cada uno de los factores competitivos que hagan presencia en la agremiación, transformándolos en proyectos atractivos basados en la generación de conocimiento propiciado por las instituciones académicas, reflejado en tesis de grados, prácticas u otras manifestaciones de innovación intelectual, dando así vía a la puesta en marcha del mini clúster. Para la realización de esta agenda competitiva, la presencia de instituciones locales es fundamental, puesto que la actuación de éstas le brinda mayor dinámica a las interacciones dentro de la cadena horizontal que conforma esta iniciativa de clúster.

5. HACIA UNA NUEVA CULTURA INCAL

Al encaminar una propuesta asociativa en Floridablanca hacia las microempresas que integran a INCAL cabe resaltar el aspecto cultural en el cual las empresas se desempeñan, puesto que puede considerarse a este factor como uno de los principales limitantes a los que se enfrentan las MIPYMES en los procesos asociativos. Estos aspectos culturales como el individualismo, la desconfianza y la informalidad generan obstáculos que impiden la afluencia con gran facilidad de estrategias que vayan direccionadas al fortalecimiento de la competitividad.

La sociedad santandereana se ha caracterizado en el entorno nacional por comportamientos tendientes a la individualidad en las empresas, lo que se ha visto reflejado en la exigua duración de los procesos asociativos por la escasa presencia de colaboración y cooperación que se han dado en el departamento y más aún en el sector de calzado. Estos factores negativos son reflejados en cada una de las partes que componen la sociedad.

La industria en Santander no está exenta de dichos comportamientos; la búsqueda de intereses individuales afectan en muchas medidas al colectivo, por lo tanto, si no se logra romper el anterior paradigma individualista, los procesos no serán exitosos; por esta razón, deben emprenderse estrategias que logren generar poco a poco unos mejores niveles asociativos, a través de proyectos que le permitan a las MIPYMES compartir beneficios por el simple hecho de actuar conjuntamente. De este modo, se empieza a visualizar una transformación cultural a largo plazo, caracterizada principalmente por un ambiente de estrategias que logren beneficiar directamente a todos los involucrados en dicho proceso.

5.1. ANTECEDENTES ASOCIATIVOS

A pesar de la complejidad y de lo exhaustivo que puede llegar a ser la formalización de procesos asociativos en las MIPYMES, a mediados de la década del noventa se emprenden estrategias y propuestas metodológicas para incrementar los niveles de asociatividad y cooperación empresarial como respuesta a la apertura económica -de inicio de los noventa- y así iniciar procesos que tengan la finalidad de elevar considerablemente los índices de competitividad en MIPYMES.

Es así como la asociación colombiana para las MIPYMES (ACOPI) inicia una propuesta acompañada del Sistema Nacional de Aprendizaje (SENA), la cual tiene como único, fin a través de sectores pilotos, aumentar los niveles de cooperación y asociatividad partiendo de agremiaciones de no más de quince microempresarios de las cuales se perciba un interés por iniciar estrategias asociativas. De este modo se da inicio a las llamadas experiencias *PRODES* (Programa de desarrollo empresaria sectorial) dirigidas por Acopi, las cuales se convertirían en los primeros avances en búsqueda de los incrementos asociativos.

Estas apuestas llevan implícitamente la importancia de la aproximación de las políticas públicas y privadas dirigidas a solucionar problemas de productividad, confianza y organización en las MIPYMES. El desarrollo de estas experiencias asociativas sirve como soporte al proceso referido en este documento -con la agremiación INCAL en Floridablanca-, pues las iniciativas en grupos asociativos han tenido gran acogida en la mayoría de ciudades principales e intermedias del país como son los casos de Pereira, Pasto, entre otros. Además estas experiencias dejan ver cómo la diferencia en entornos económicos y sociales no son una dificultad para la instalación de procesos asociativos.

Asimismo, las experiencias *PRODES* se pueden tomar como punto de partida para la preparación a los sectores a tomar comportamiento de clúster. De acuerdo a Zoilo Pallares Villegas (2003) *“Prodes puede ser la base sobre la cual se podrían conformar clusters, en la medida que el grupo empresarial original ha estrechado las alianzas con centros de investigación locales o regionales, con centros de desarrollo productivo, con centros de desarrollo tecnológico, con Universidades y Centros de formación superior, con las autoridades locales y regionales, etc.”*

5.1.1. Experiencia Prodes

Confecciones de Pereira.

El proceso asociativo en la ciudad de Pereira fue facilitado por las múltiples empresas exitosas que se encontraban arraigadas en la ciudad, es el caso de *Gino Pascalli* y *Kosta Azul*. Alrededor de empresas como estas se fueron conformando microempresas que les servían como una clase de sub-divisiones.

El proceso se conjuró en el año de 1996 cuando 18 firmas, desde grandes hasta micro, decidieron asociarse para producir una gran diversidad de prendas de vestir como ropa casual, formal, niños, deportiva, etc. La conformación y sostenimiento del grupo *PRODES* se dio por el interés y colaboración que prestaban los miembros en la participación de talleres, conferencias, capacitaciones y socializaciones de los problemas y las proyecciones que tenía el sector de confecciones, con el fin de obtener una visión conjunta a futuro para las 18 empresas.

A pesar de la disposición de las empresas, en ellas se halló un limitante que impedía el buen desarrollo de esta iniciativa; la exigencia de obtener resultados a corto plazo y las contradicciones generadas al interior del grupo son los principales factores que llevaron a una coyuntura en el gremio.

Como respuesta a los problemas generados, la Dirección Regional de Acopi y la Dirección Nacional de Prodes, reestructuraron la agrupación puesto que se habían salido de los requisitos impuestos por Acopi y por lo tanto se hizo una nueva convocatoria en la que se seleccionaron doce.

Para inicios de la década del 2000 el nuevo Prodes de Confecciones logró alcanzar las principales metas que se habían trazado; esto se vio reflejado en el mejoramiento de su productividad en un 30%, además de la creación de espacios como diplomados, misiones y alianzas en el exterior para los miembros de dicha experiencia (Pallares, 2003).

Muebles de Madera – Bucaramanga.

El sector de muebles de madera también hizo parte de esta experiencia piloto. Participaron en este proceso ocho empresas las cuales, luego de dos años de haber emprendido esta estrategia asociativa, asumieron el liderazgo en la ciudad y la región. Este grupo empresarial logró crear una nueva empresa conjunta, el centro industrial de la madera C.I.M., dándole una alta credibilidad al proceso que se había emprendido.

Los empresarios luego de la consolidación del Prodes afirmaron que mediante la apertura mental y empresarial lograron alcanzar altos niveles de confianza e integración, lo que les permitía concertar ideas e intercambiar información; en resumidas cuentas, estos factores han permitido mejorar la eficiencia y la productividad en cada una de las empresas y a la vez convertirse en experiencias dignas de emular en momentos de crisis (Pallares, 2003).

5.1.2 Creación del Clúster Sector Marroquino en Pasto.

Por tratarse de un sector con mucha proyección en la ciudad de Pasto, en el año de 1999 se propuso una alternativa que tuviera como fin la realización de un

sistema de eficiencia colectiva para aumentar la competitividad del sector marroquino. Elementalmente la estrategia iba encaminada a la creación de un clúster, teniendo como base una asociación naciente llamada *Conglomerado Marroquino de Pasto* (CMP). La decisión de implementar esta estrategia se dio por la conjunción de factores como el ambiente competitivo y los problemas que se presentaban en el sector marroquino. De lo anterior se desligarían las estrategias que se iban a plantear en cada una de las fases a aplicar para el desarrollo del clúster.

Así de esta forma, el plan de trabajo inicial para la puesta en marcha de la iniciativa de clúster consistía en una serie de reuniones, esencialmente capacitaciones que le permitían a los empresarios participar activamente, cuestionarse sobre sus preocupaciones y de igual manera exponer las ideas que le permitirían al conglomerado incrementar sus niveles productivos y competitivos.

Aunque es una iniciativa que se implementó hace diez años, los resultados del clúster se empiezan a observar paulatinamente como un facilitador de los procesos de producción, distribución y comercialización. La ubicación de Pasto en la frontera con el Ecuador y la proximidad al puerto de Buenaventura, le permiten a esta asociación tener proyecciones ambiciosas hacia futuro. La instalación del clúster le permitió a las empresas que integran el CMP trabajar de la mano de las Universidades y de las entidades Públicas. Poco a poco los efectos del clúster se verán reflejados no solo en los miembros del conglomerado sino también en microempresas que van siendo atraídas por la eficiencia del proceso de clusterización.

5.2. INDUSTRIALES DEL CALZADO Y SIMILARES DE FLORIDABLANCA (INCAL)

5.2.1 Posicionamiento Geográfico

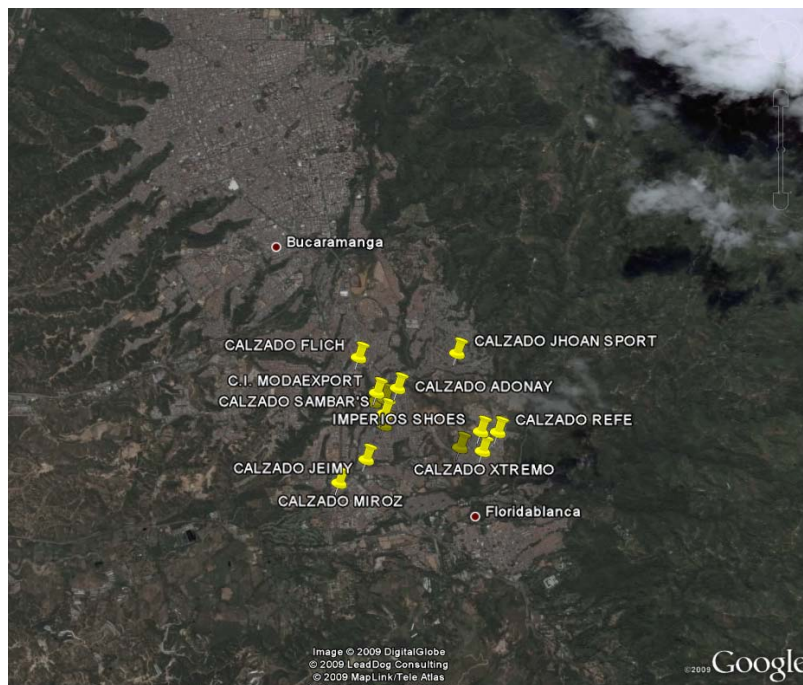
El espacio geográfico en donde se sitúan las microempresas pertenecientes a INCAL se encuentra ubicado espacialmente en el centro-orienté del municipio de Floridablanca. Como se muestra en la imagen 5.1, el que se puede considerar como el “corazón” del área metropolitana de Bucaramanga (AMB) por ser relativamente el municipio más próximo de los otros tres que la conforman (Bucaramanga, Girón y Piedecuesta). La pertenencia de Floridablanca al área metropolitana de Bucaramanga y el crecimiento que ha tenido el municipio en los últimos años, a través del establecimiento de grandes industrias de diversos sectores y la acelerada urbanización, hacen más que notoria la pertinencia del papel que juega el municipio - y todas las entidades públicas y privadas que hacen parte de él - como impulsador del desarrollo para que las microempresas de calzado accedan más fácilmente a proveedores, entidades financieras, entre otros dinamizadores de las actividades sectoriales.

Las microempresas están en su mayoría ubicadas entre los barrios Villabel y La Cumbre en donde se sitúan *Jheinson & Jheinson*, *Rino*, *Sambar's*, *C.I. Modaexport* en el primero y *Xtremo*, *Imperios*, *Boot's Tractor*, *Refe* en el segundo. Esta población representa el 36% del total de integrantes de la asociación; otras localidades de Floridablanca están representadas por *Flich* (Barrio Niza), *Adonay* (Barrio Santa Ana) y *Miroz* (Barrio Alarcón) como las más importantes. Cabe destacar, que las localidades en donde se encuentran ubicados los asociados de INCAL son de estratos bajos, lo que le permite a los microempresarios no incurrir en altos costos en los servicios públicos.

De acuerdo a esta proximidad entre las mismas empresas dentro del municipio y a los beneficios que esto trae a la asociación, puede afirmarse que las relaciones

internas entre las microempresas pueden darse con mucha más facilidad que en otras asociaciones que no tienen como base la cercanía entre los miembros.

Imagen 5.1 INCAL en el área metropolitana



Fuente: Google Earth

Las vías al interior del municipio y en toda el área metropolitana brindan al transporte de las mercancías, sean insumos o el producto final, una facilidad y rapidez que permite hacer que las microempresas obtengan mayores resultados de eficiencia con menores costos de transacción, transporte, entre otros. De acuerdo a todos estos factores, el posicionamiento geográfico en el que se encuentran los agremiados de INCAL, brindan a la asociación potencialidades que permiten direccionar políticas y proyectos hacia mercados más allá del local (Santander), incrementando los niveles competitivos del sector en el municipio.

Pensando en esta intervención y apelando a que no todas las microempresas tienen alcance en el exterior, la cercanía a la zona fronteriza con Venezuela por la vía Bucaramanga-Cúcuta, se muestra como una ventaja en términos relativos, en cuanto a la penetración de los mercados extranjeros por todos los integrantes de INCAL. La explotación de ventajas como estas le permiten a los miembros del gremio definir una hoja de ruta, que será llamada en este estudio “agenda competitiva, compromiso de todos”, que vaya encaminada a dar buen uso a estos factores positivos que se ven reflejados luego, en externalidades beneficiosas para la actividad del conglomerado.

Imagen 5.2 INCAL en Floridablanca



Fuente: Google Earth

5.2.2 Diagnóstico del Entorno

5.2.2.1. Empresas

En el municipio de Floridablanca, las empresas dedicadas a la producción de calzado han sufrido altos golpes en cuanto a lo que se refiere a su estructura. Del 2006 a lo que va transcurrido de este año han disminuido las empresas de 225 a 188, según datos suministrados por la cámara de comercio de Bucaramanga, lo que refleja un alto grado de preocupación, pues el sector calzado en Floridablanca es el que tiene mayor grado de participación en la producción industrial y el empleo en el municipio, con alrededor del 20% del consolidado total del municipio¹⁹.

De igual manera, la disminución en el número de empleados ha sido una constante para los integrantes de la asociación. El total de personal ocupado se encuentra cerca a las 300 personas, lo que identifica a los 22 miembros afiliados a INCAL como microempresas, pues en promedio son 10 empleados por industria. Los costos laborales han venido perdiendo participación como proporción del total de la producción del calzado. Este comportamiento puede explicarse por una reducción en términos reales, de los sueldos y salarios.

El número de empleados del sector se redujo en un 11,6% en los últimos dos años. Se puede decir, que los asociados a INCAL han buscado la estrategia de integrarse con el fin de combatir estos malos indicadores que los han afectados durante los últimos años.

5.2.2.2. Comunidad educativa e instituciones de investigación

El reconocimiento obtenido por el AMB como un ente territorial con amplias potencialidades con respecto a capital intelectual, la presencia de un gran número de universidades como lo son: Universidad Industrial de Santander, Universidad

¹⁹ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Sector de calzado en Floridablanca.

Santo Tomás, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Unidades Tecnológicas de Santander, Universidad de Santander, Universidad Pontificia Bolivariana, Universidad Manuela Beltrán, Universidad Cooperativa de Colombia, confirman dicha característica fundamental del área metropolitana, al considerarla como una ciudad de conocimiento. Es por ello que existe un alto grado de personas que emigran de sus ciudades de orígenes para capacitarse en la ciudad de Bucaramanga y sus alrededores

Sin embargo, las fortalezas en el área del conocimiento no ha sido bien desarrollada por los pocos visos que se han dado de una relación estrecha entre la academia y sectores industriales. Proyectos en los que se participen de la mano empresa y universidad no han sido direccionados de un modo concreto. La frágil participación de la academia en el escenario productivo se ve reflejada en los bajos niveles de investigación y desarrollo de cada una de las microempresas del municipio de Floridablanca, en las que se muestran procesos rudimentarios que le quitan oportunidades a los sectores a verse como industrias ejemplares de competitividad y productividad. Por este motivo es de vital importancia activar los vínculos y a partir de ellos generar trabajos de grado en las universidades que puedan ayudar al mejoramiento competitivo sectorial.

En lo que respecta al capital humano y por lo tanto al mejoramiento de éste, instituciones como el SENA pueden encargarse de la prestación de servicios como capacitaciones a los trabajadores de las empresas de INCAL sobre el manejo de maquinaria nueva, además de brindarles a quienes manejan cada una de las empresas que integran la agremiación, asesorías en lo referente a la administración de empresas.

De acuerdo a lo expuesto, el horizonte de la agremiación INCAL es lograr integrar una comunidad del conocimiento en la que el Gobierno, el sector privado y la academia hagan parte fundamental en la construcción de una sociedad en la que

se den constantes proyectos de investigación que aumenten los grados de innovación de la agremiación y por ende del sector del calzado en Floridablanca.

5.2.2.3. Rol del Gobierno

Durante los últimos años la participación del Gobierno ha sido superficial en los procesos de capacitación y de sensibilización a los industriales del calzado, aunque se destacan las ayudas que ha brindado el ente gubernamental en cuanto a capacitación sobre los procesos de innovación y tecnológicos en el sector calzado se han visto plasmadas en visitas a países tecnificados como Brasil, México e Italia con el fin de tomar los conocimientos que allá se aplican y adaptarlos a los procesos en la producción de calzado en Floridablanca. Sin embargo, la falencia principal que frustró el trabajo hecho fue la falta de acompañamiento que tuvo el proceso y los pocos incentivos que brindaron las administraciones anteriores.

De acuerdo a lo observado en las visitas hechas a los asociados a INCAL, la inconformidad con la poca importancia que el sector público le da al sector calzado es lo que prima, puesto que los miembros de la asociación sienten que el mercado en el que están se está convirtiendo en un mercado muy inestable por la poca preparación que tienen sus microempresas en temas de comercialización y producción para enfrentar la incursión de actores competitivos en el mercado del calzado a nivel mundial.

A pesar del desinterés mostrado por el Gobierno, cabe resaltar que entre las metas que busca cumplir la administración que están plasmadas en el Plan de Desarrollo 2008-2011 "*Modernidad con desarrollo social*" se encuentra la necesidad de hacer competitivo el sector calzado del municipio, aprovechando la gran cantidad de empresas de calzado que existen en el municipio, contando con un 20.12% de las empresas registradas en todo el municipio. Con el fin de

impulsar la competitividad en el sector de calzado en Floridablanca, en el Plan de Desarrollo se pueden encontrar diversos tipos de estrategias como:

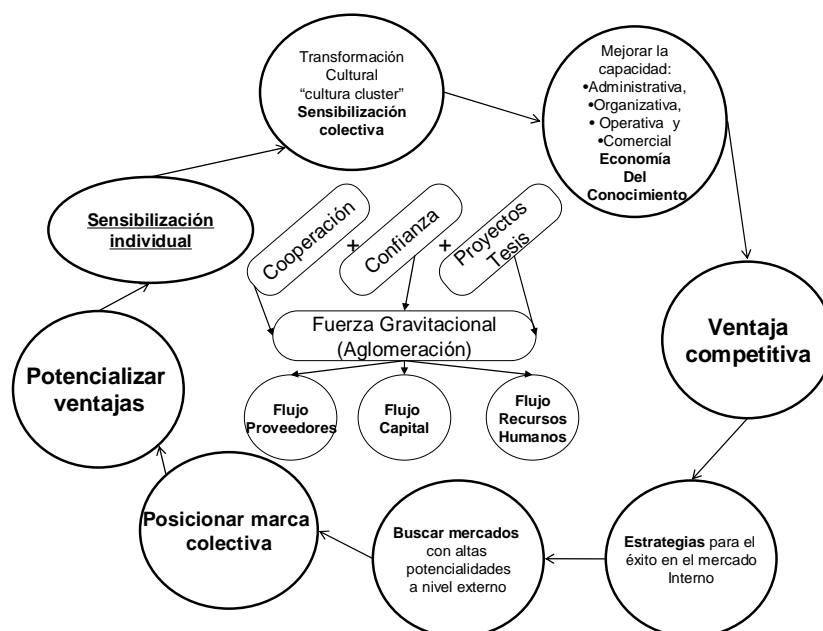
1. Promover la creación de empresas que amplíen la oferta laboral.
2. Fortalecer las empresas y asociaciones existentes.
3. Concertar.
4. Alianzas estratégicas para apoyar el desarrollo empresarial e industrial.
5. Promover la capacitación, apropiación tecnológica avanzada y asesoría empresarial.

Con este tipo de estrategias el Gobierno local espera incrementar su participación en la creación de ventajas competitivas, permitiéndoles a los industriales de calzado, como los miembros de INCAL, tener la facilidad de crear proyectos a gran escala.

5.2.2.4 Esquema moderno: INCAL como núcleo tractor

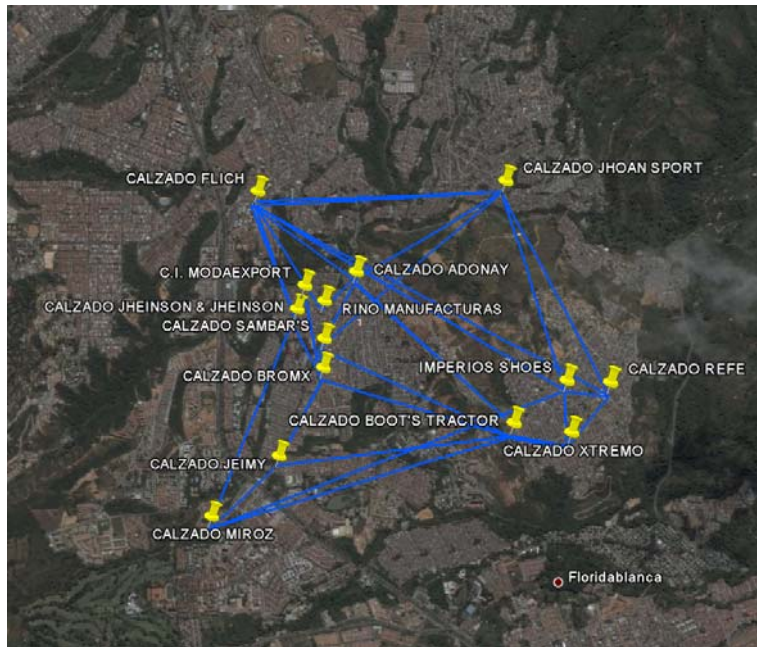
Con el fin de visualizar un sector de calzado en Floridablanca con mejoras competitivas en su interior, se parte de un proceso dinámico direccionado por los pertenecientes a dicha asociación. De este modo la sensibilización desarrollada tal y como se presenta en la "Propuesta Metodológica", infiere en un nuevo proceso, el cual, a pesar de las debilidades presentadas en las bases culturales de cada uno de los microempresarios - es decir, en las concepciones individualistas -, conforta la consolidación de estrategias conjuntas ante las inminentes amenazas presentadas en el escenario actual del sector.

Figura 5.1. Diagrama sistémico basado en la fuerza gravitacional



Fuente: Elaboración propia

Partiendo de ciertas mejoras e incentivos se busca fortalecer la cooperación y la confianza, a través de la elaboración de una agenda, la cual está estructurada a partir de proyectos que estimulen mejoras en aspectos como los administrativos, organizativos, operativos y comerciales de cada una de las microempresas. La intención principal se fundamenta bajo la creación de redes estructuradas y dinámicas que ejerzan el papel de re animadoras del sector. Estas redes, a las que se denominaran comités, deberán estar integradas por empresas que tengan experiencia y fundamentación en los aspectos más relevantes de la industria. En un principio, es recomendable considerar los comités administrativos, operativos, comerciales y de tecnología como los pilares en los que se fundamentarán los avances de la agremiación con respecto a las tendencias mundiales de las industrias de calzado.



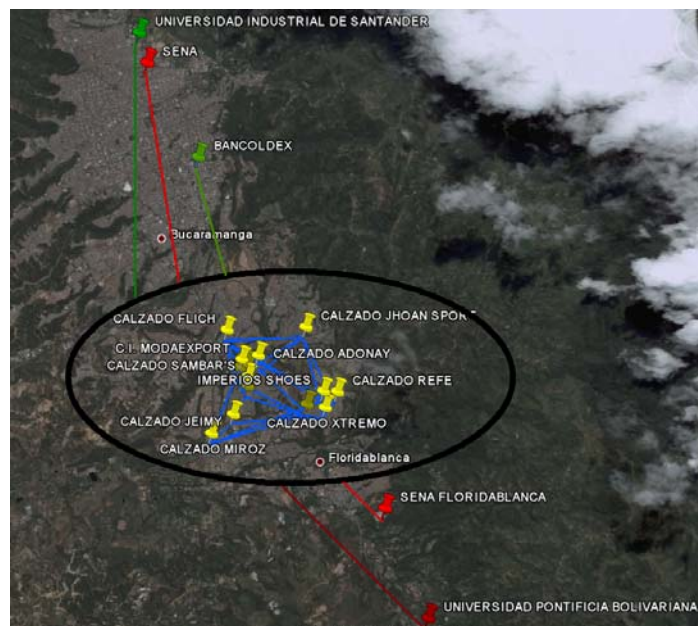
Fuente: Google Earth

Además de la parte estrictamente del negocio, la conformación de los comités tiene como principal objetivo el compromiso de cada uno de estos microempresarios para con este largo proceso, impregnando al interior de la asociación un escenario en el que prime la confianza en la labor del “vecino” y de este modo intensificar las redes ínter empresariales, incentivando el intercambio de información en dichos aspectos esenciales para el fortalecimiento competitivo de este sector.

Esta congruencia de intereses comunes y el propicio de la consolidación de un trabajo colectivo, establece una dinámica geoespacial, la cual se ejerce de acuerdo a los planteamientos de la economía de la aglomeración, una fuerza de atracción o fuerza gravitacional, la cual se convierte en un mecanismo de atracción, de proveedores especializados, de un flujo constante de recursos humanos flotante en el área metropolitana y la perspectiva de un sector de

calzado en Floridablanca dinamizado que induce a inyecciones de capital. De este modo se intuye la consolidación de economías de escala en esta unidad territorial, caracterizada por redes geográfica y espacialmente próximas, pues las cuales no superan los 2 km de distancia entre las microempresas más distantes, facilitando los procesos de comunicación.

Dentro de esta perspectiva la elaboración de la agenda competitiva “*Compromiso de Todos*”, estaría induciendo a las dinámicas anteriormente señaladas, convirtiéndose ésta en la principal herramienta para propiciar una iniciativa de mini clusters en el municipio de Floridablanca. La colaboración de instituciones en etapas posteriores luego de la formulación de la agenda competitiva es de vital importancia para la culminación de dichos proyectos de ganancia rápida en necesidades estratégicas.



Fuente: Google Earth

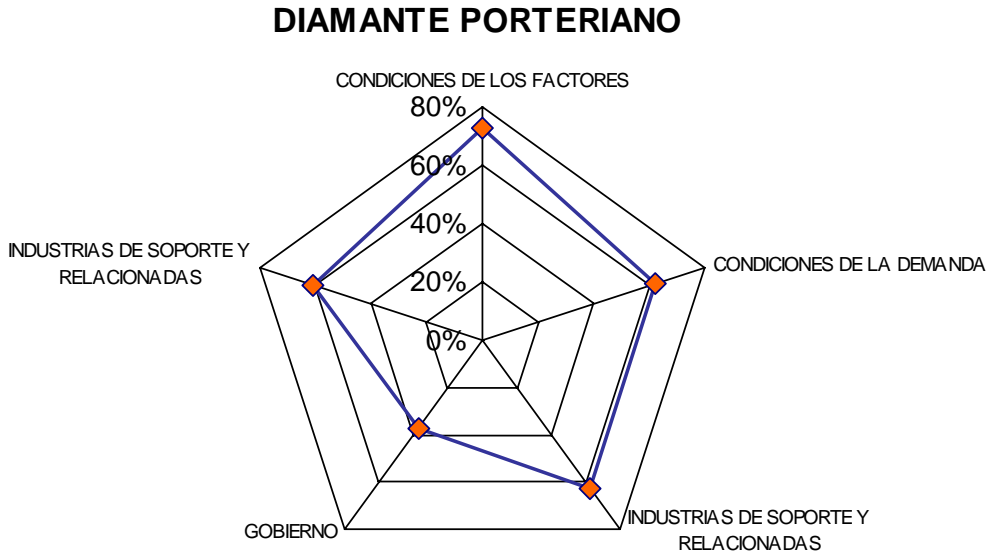
Tal como se puede observar en el anterior gráfico, la dinámica ejercida al interior de la asociación y los grandes esfuerzos por establecer actividades que le permitan obtener mejoras estratégicas, se observa a INCAL como el “núcleo tractor” de dicha iniciativa, articulando en primera instancia al gobierno local, debido al fortalecimiento sectorial, el cual induce a un desarrollo económico local, de este modo se ve una participación directa de la Alcaldía en este proceso como facilitador y colaborador con las diferentes herramientas que están a su alcance debido a que este gremio está generando unos niveles satisfactorios de empleo.

La academia, segundo ente dinamizador de esta iniciativa, se convierte en generador de conocimiento a través de relaciones directas con el productor; de este modo se perciben posibles relaciones con el gran número de universidades establecidas en toda el área metropolitana de Bucaramanga, facilitando la consecución de una sociedad del conocimientos a través de relaciones de triple hélice – universidad, público y privado – con estas interrelaciones, se estaría estructurando y visualizando en un largo plazo el primer mini clúster desarrollado en Floridablanca, el cual estaría fortalecido al interior de sus bases, por unas relaciones sectoriales bastantes sólidas en un largo plazo.

5.2.3. Diagnóstico del diamante competitivo de Porter

El análisis hecho a INCAL como un ente competitivo está realizado bajo el enfoque porteriano, en donde queda claro cómo uno de los fundamentos principales del desamparo de las empresas de calzado en Floridablanca está en la desafección que tienen los entes gubernamentales para con dicho sector como lo muestra la figura del diamante. Cabe resaltar, que los otros componentes del diamante competitivo dentro de la asociación, muestra una situación benévola hacia futuro por la capacidad instalada y a los mercados que pueden acceder. A

continuación, se analiza cada uno de los resultados que arrojaron las encuestas hechas a cada uno de los miembros de la asociación.



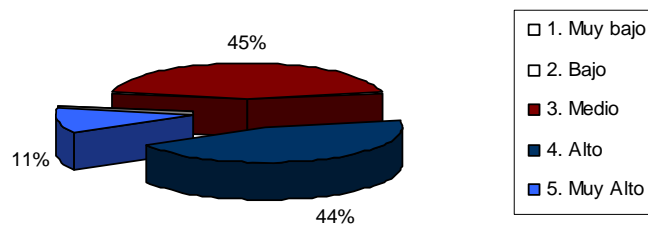
5.2.3.1. Condiciones de los factores

La gran influencia ejercida por el municipio de Bucaramanga en toda el área metropolitana en lo que respecta al sector calzado, le permite al municipio de Floridablanca tener un entorno favorable y recibir un poco de las externalidades positivas presentes en dicha aglomeración.

El personal se convierte en uno de los factores con más representatividad en el desempeño de una microempresa, convirtiéndose en una de las principales limitantes para algunas microempresas del municipio de Floridablanca. La percepción del personal disponible en esta distribución espacial es

mayoritariamente favorable; el 44% y 11% de los microempresarios consideran como alto y muy alto, respectivamente, el personal disponible al interior de INCAL.

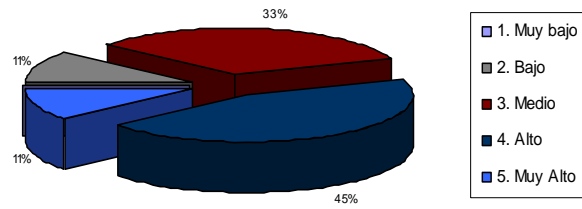
Personal Disponible



La dinámica generada en los últimos años al interior de los microempresarios de Floridablanca ha ejercido una fuerza de atracción del personal del sector calzado en Bucaramanga y se ha convertido en un foco generador de empleo; por lo tanto se puede asumir que estas aglomeraciones espaciales se convierten en estaciones de afluencia de personal disponible.

A pesar de los altos niveles presentados en la cantidad de personal disponible, el cual rota en toda el área metropolitana, la mayoría de los microempresarios no coinciden en que éste sea totalmente bien capacitado. El 11% considera que las capacidades y habilidades del personal son bajas y el 44% reflexiona en que las habilidades son medias, a pesar de las creencias de otra parte de la agremiación quienes lo consideran como altas las habilidades y destrezas del personal disponible en Floridablanca.

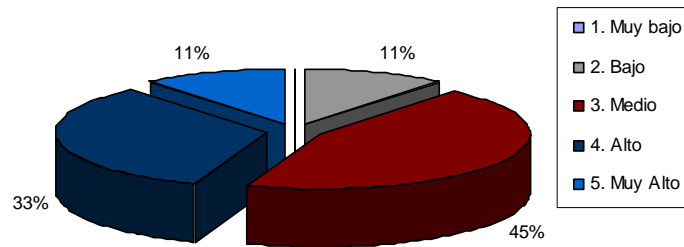
Habilidades necesarias del Personal



Dentro de esta perspectiva, debido a que existe un alto capital humano disponible y que las habilidades que poseen no llenan los requisitos que los empresarios precisan para aumentar la productividad, con respecto al costo de personal al interior de las microempresas, se observa una mayor tendencia a afirmar que existe un alto costo de personal. Por otro lado, un 33% señala que el costo va de acuerdo a las pericias que desarrollen los trabajadores.

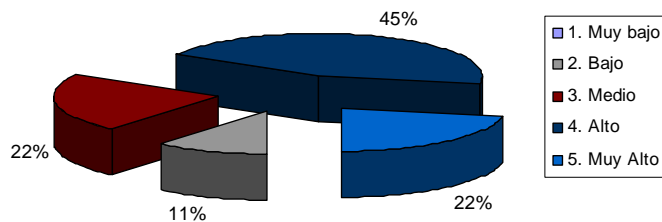
Otro factor influyente en el proceso de producción es el costo de la energía necesaria para la elaboración del producto final, debido a que en su mayoría los miembros de INCAL convenientemente se encuentran ubicados en áreas residenciales de estratos bajos como lo son los barrios de la Cumbre y Villabel. El 11% considera que este costo de la energía es bajo, mientras un 45% considera que la energía no significa un alto costo, más bien está en un grado normal. Sin embargo, los resultados muestran cómo el 44% de los integrantes de INCAL están inconformes con los altos valores que deben pagar por la utilización de la maquinaria y la operación del área administrativa.

Costo de la Energía



Así, de acuerdo al análisis de esta variable es claro afirmar la favorabilidad de la posición geográfica en la que se encuentran ubicados los asociados a INCAL. Existe una convergencia de criterios en lo que respecta a dos aspectos principales como lo son, el costo de servicios públicos como un valor medio y el segundo, y de mayor importancia, la cercanía a instituciones públicas y privadas, se puede reflejar en un potencial a futuro en las actividades de INCAL, como una asociación dinámica en el sector de calzado en el área metropolitana.

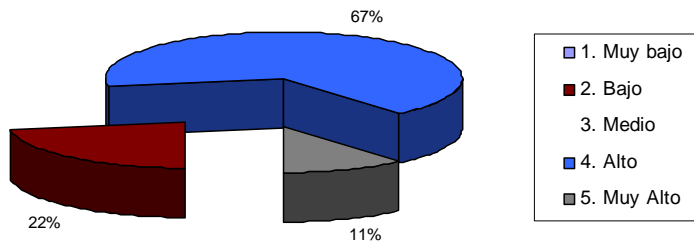
Ubicación Geográfica Favorable



La percepción de una ubicación geográfica favorable es la que prima al interior de INCAL, pues entre el 22% y el 45% de los asociados a INCAL le dan una alta

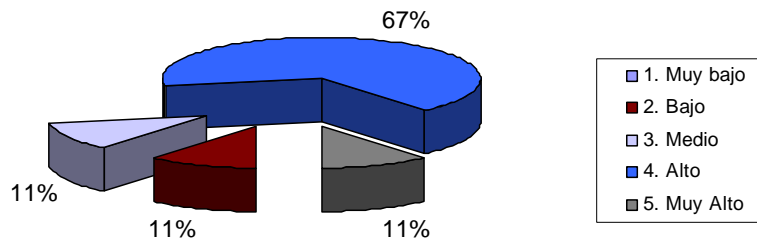
ponderación al hecho de encontrarse cercanos a los sectores productores de materias primas, a los sectores de distribución y comercialización. Es así como se observa claramente la aceptabilidad y conformidad de estar ubicados geoespacialmente cercanos a puntos neurálgicos del sector.

Cercanía a Instituciones de Crédito



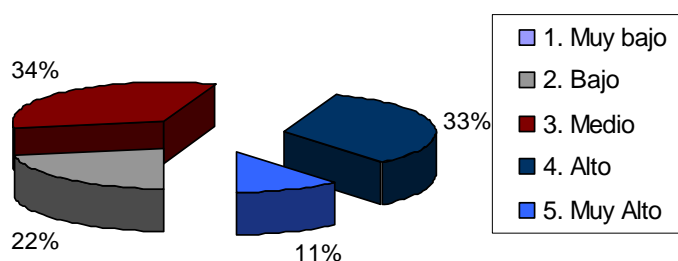
El capital se convierte en otro de los factores determinantes para los niveles de inversión necesarios; por lo tanto el acceso a las entidades financieras e instituciones de crédito es primordial en la búsqueda para obtener nuevas ganancias y mayores niveles de inversión en el interior de la asociación.

Otorgamiento de Créditos por Instituciones Financieras



El estar ubicada en el área metropolitana le permite a la asociación INCAL, obtener con mayor facilidad préstamos por parte de dichas entidades. Al 67% de los asociados a INCAL se le facilita el acceso a las entidades crediticias; debido a los considerables niveles financieros que manejan al interior de sus empresas, los convierte en clientes confiables para los bancos. Esta situación es mejor explicada por la disponibilidad de capital financiero que tienen las microempresas de INCAL.

Capital Financiero Disponible en la Microempresa



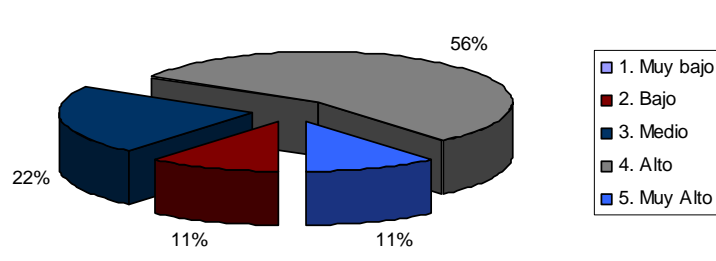
5.2.3.2. Condiciones de la demanda

El comportamiento del mercado local percibido al interior de la asociación INCAL nos muestra un favorable desempeño, a pesar del temor que tiene un gran número de los asociados, debido, en primera instancia, por la aparición de nuevos actores, que los han llevado a generar estrategias que les permita competir y lograr fortalecer su mercado local.

Este mercado es, para la mayoría del gremio, el principal destino de sus productos, por lo tanto, la percepción de un mercado localmente amplio es la que

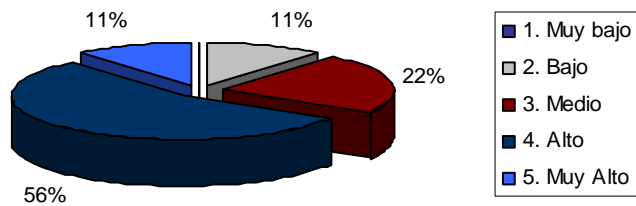
prevalece; así se puede enunciar que dicho mercado ofrece al sector grandes potencialidades que deben ser profundizadas.

Amplio tamaño del mercado local



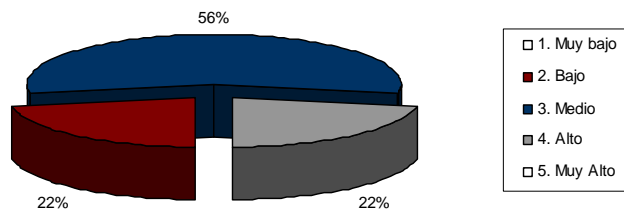
De acuerdo a la anterior gráfica el 77% de los microempresarios ven que el mercado local puede ser profundizado debido a sus amplias dimensiones. Respaldo al reconocimiento existente en el área metropolitana de Bucaramanga, por ser un calzado de muy buena calidad, ha logrado incursionar en diferentes departamentos como Norte de Santander, Atlántico, Cesar y Boyacá. Así mismo la participación que tiene INCAL en el mercado local puede definirse como relativamente buena.

Amplia demanda local



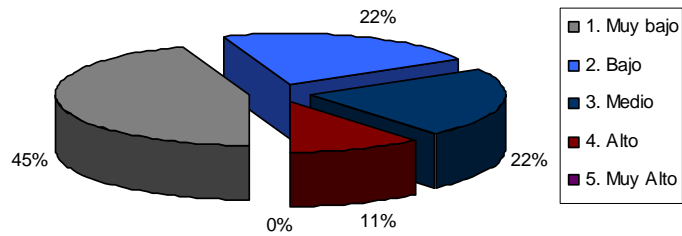
De acuerdo a esto, el amplio tamaño del mercado local percibido por los asociados a INCAL y la demanda local que perciben como muy alta el 11% y alta el 56 % de los encuestados, dejan entrever potencialidades del gremio que van encaminadas a fortalecer la representación de ellos en el mercado local y el cubrimiento de la demanda.

Crecimiento de la demanda local



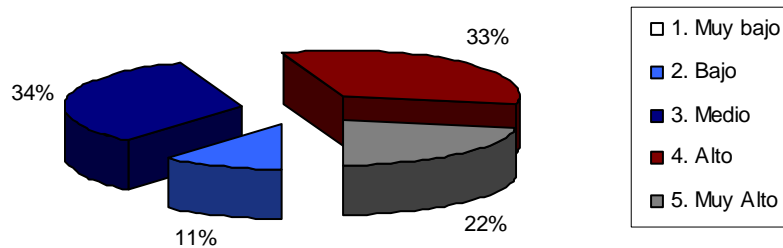
En cuanto al crecimiento de la demanda local, la mayoría de los microempresarios creen que el aumento de ésta no ha sido significativo y califican sus crecimientos como moderado. Se contrasta en esta agremiación la existencia de dos grupos de encuestados, uno que representa el 22% y que atribuyen las bajas ventas a una disminución en la demanda local y el otro de igual porcentaje, que considera que el crecimiento de la demanda tiene rendimientos crecientes a nivel local; esta situación muestra cómo en INCAL existen microempresas que se pueden considerar que están relativamente preparadas para los comportamientos volubles de las fuerzas del mercado.

Amplia demanda internacional



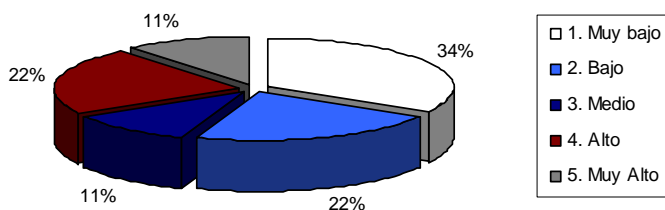
El panorama internacional para INCAL no es muy alentador, debido a que el 45% de los asociados no exportan sus productos, lo que genera una fuerte preocupación. Por otro lado, tan solo el 11% tiene influencias en el mercado internacional, representado en el incremento de las ventas de Santander hacia Venezuela; los microempresarios sacaron provecho de este aumento y vieron en esta situación una oportunidad inmejorable para el posicionamiento de sus productos en los mercados vecinos.

Cercanía al cliente



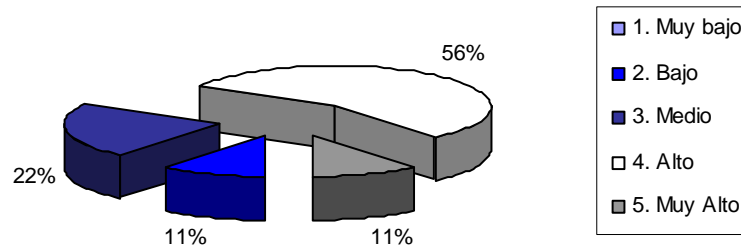
La cercanía al cliente se refiere a la proximidad que tiene esta aglomeración con el área metropolitana de Bucaramanga y con los sitios comercializadores de calzado, como lo son los sectores del Centro, San Francisco y los diversos Centros Comerciales que están situados dentro del área metropolitana. De acuerdo a lo que arrojan los resultados, el 22% (muy alto) y 33% (alto) se considera que el posicionamiento de INCAL es privilegiado.

Contacto directo con el consumidor



Aunque esta cercanía con el cliente, debería reflejarse positivamente en el contacto con el consumidor, los asociados a INCAL claramente utilizan intermediarios para los procesos finales de distribución y comercialización. El 56% de los microempresarios manifiestan no tener contacto alguno con la etapa de comercialización de sus productos contrastando con el 11% que considera tener contacto total con el consumidor del bien final.

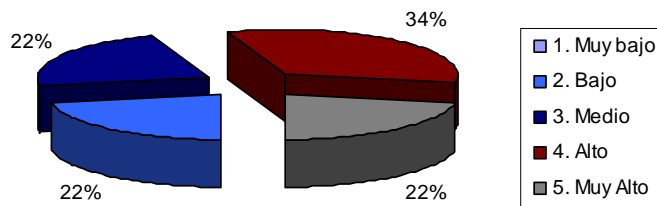
Clientes locales informados y exigentes



De acuerdo a las condiciones históricas y económicas de Santander, como un departamento reconocido por la calidad y el diseño del calzado, muchas personas llegan al área metropolitana provenientes de otros lugares del país con el fin de buscar un calzado que cubra las exigencias que imponen. Es así como se puede considerar que los requerimientos de los clientes incrementan constantemente; la encuesta refleja que el 56% considera que es alta y el 11% cree que la información que manejan los clientes sobre los mercados, las tendencias de moda y entre otros factores, es muy alta.

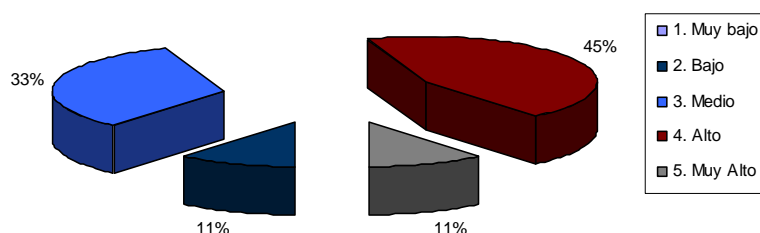
5.2.3.4. Industrias relacionadas y de soporte

Presencia de proveedores competitivos



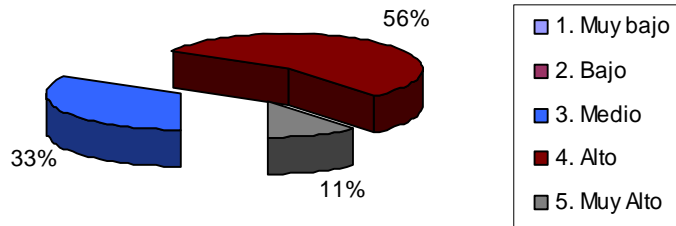
La existencia de industrias que proveen a los asociados a INCAL tiene una calificación del 56% como sobresaliente; sin embargo, no sobra destacar la inconformidad que muestran el resto de asociados con un 22% de calificación media y otro 22% califican la competitividad de los proveedores como baja frente a los sectores del calzado de otras regiones del país.

Disponibilidad y calidad de insumos



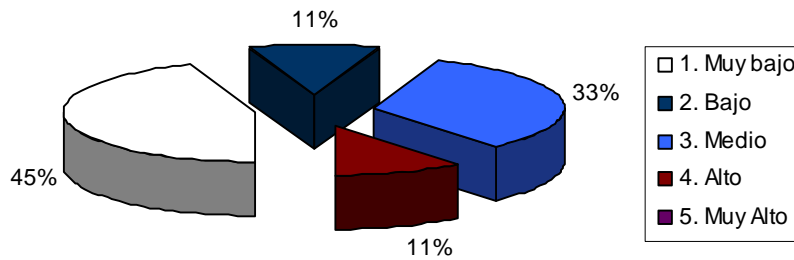
Para el proceso productivo, la mayoría de los asociados de INCAL, representados en un 56%, cuentan con la totalidad de ellos con el fin de la elaboración del producto final, además, la calidad de los insumos es proporcional según la percepción de los microempresarios, a excepción de un reducido grupo al que se le dificulta la obtención de los insumos para la producción del calzado. Esta situación se da en muchas ocasiones por la falta de alcance de las microempresas hacia los proveedores que diferencien el producto o por la escasa disponibilidad de capital para recurrir a los distribuidores de insumos.

Costo de los insumos



Al no presentarse una disponibilidad equitativa para todos, debido a que las compras de insumos son individuales, los costos en que incurren las microempresas son muy altos; el 56% de los asociados considera que es alto el precio que tienen que pagar por los insumos, puesto que no tienen poder de negociación y se tienen que restringir a adquirir los insumos a precios del mercado.

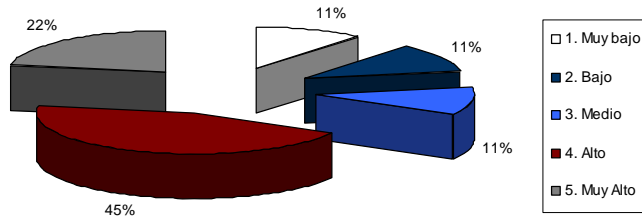
Ahorros en los costos por compartir algunos de estos con otras empresas



Como se afirmó anteriormente, la compra conjunta de insumos permite un ahorro constante y significativo para las microempresas. Los resultados de la encuesta muestran cómo INCAL carece en su mayoría de este tipo de estrategias; sin

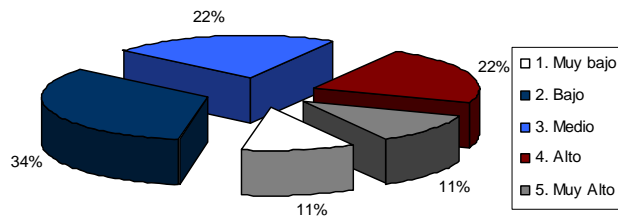
embargo, un 11% de los asociados deja al descubierto como se van dando iniciativas asociativas, lo cual es favorable para el proceso que se está llevando a cabo con INCAL como impulsador de clúster en Floridablanca.

Cercanía a los insumos



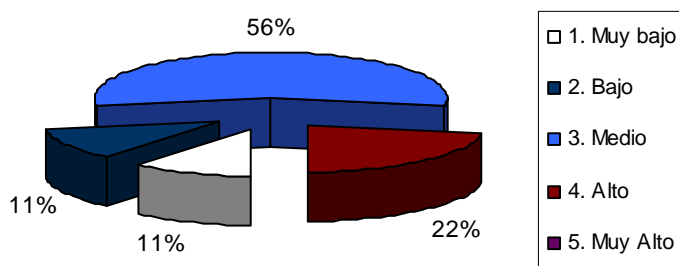
El 67% de los asociados a INCAL, considera que los insumos esenciales están próximos a la ubicación de la agremiación; sin embargo, existe un grupo que representa alrededor del 22% que considera que el aumento de la competitividad en el sector de calzado necesita otro tipo de insumos de mayor calidad y mucho más costosos a los que no tienen alcance fácilmente, porque su mayoría se encuentran o en el interior del país o en el exterior.

Proveedores especializados



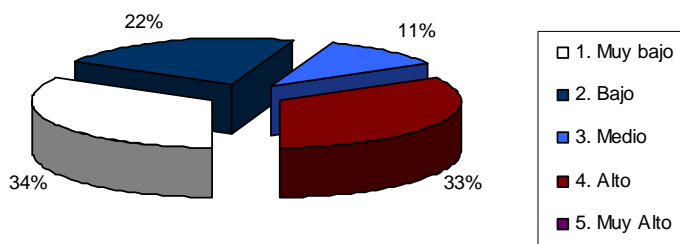
La existencia de proveedores especializados se da por la pertenencia al área metropolitana, lo que permite contar con proveedores de una calidad aceptable. No obstante, la percepción que se da en la mayoría de los miembros de INCAL es de una necesidad de adquirir insumos de mayor calidad que le permitan obtener una mayor ventaja competitiva en el producto final.

Costos de transporte



Por la cercanía entre las microempresas de INCAL y la posición geoespacial que la ubica dentro del área metropolitana, no se incurre en costos de transporte muy altos, por lo cual se hace constante la adquisición de materiales para producir y de igual forma la distribución del calzado a los intermediarios que los comercializan.

Disponibilidad de bibliotecas, escuelas y centros de capacitación

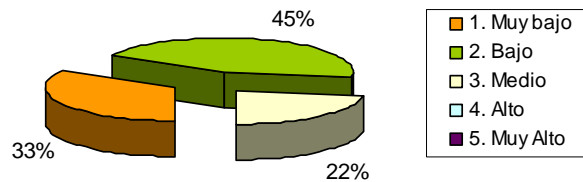


Es claro que la consideración se hace de acuerdo al acceso que tienen los miembros de INCAL a los centros que les puedan brindar ayuda en conocimiento y tecnificación del personal con el que disponen. El 56% de los asociados afirman que las bibliotecas y centros de capacitación son un capital intangible subutilizado al que ellos no tienen el acceso que quisieran para informarse de qué estudios se hacen sobre el sector.

GOBIERNO

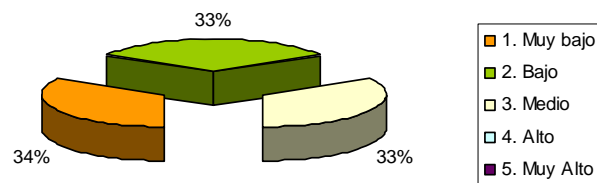
El papel que juega el Gobierno en el ámbito competitivo de un sector es esencial, puesto que éste brinda facilidades a los microempresarios a través de la actuación como regulador de los sectores económicos, impulsor de nuevas políticas, en este caso, a instalarse, utilizar nuevas estrategias, proteger los mercados locales y además ofrecerle beneficios que permitan a los industriales del calzado que el negocio sea auto sostenible.

El Gobierno como cliente



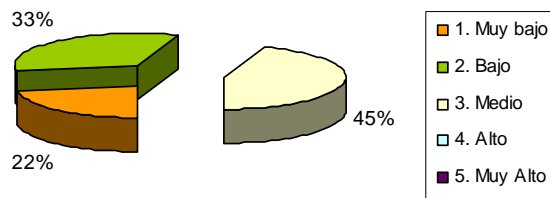
En Floridablanca la representación del Gobierno en el mercado del calzado es imperceptible, pues escasean los contactos con los industriales del sector. En INCAL no es diferente la situación, la percepción que ellos tienen del Gobierno, como un potencial cliente, muestra un negativismo alto; el 78% de los miembros de INCAL han asegurado no haber tenido contacto alguno con el Gobierno a la hora de comercializar sus productos en el mercado.

Incentivos fiscales



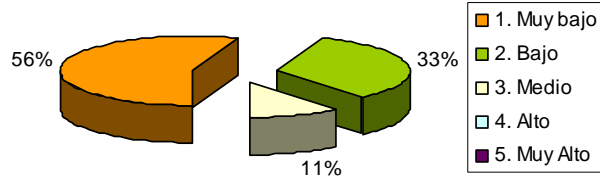
Los incentivos que brinda el Gobierno van dirigidos a grandes industrias productoras del sector agroindustrial y metalmecánico. Esta es una de las observaciones que hicieron los miembros de INCAL como una inconformidad frente a lo relegado que se encuentra el sector de calzado en Floridablanca.

Programas de capacitación



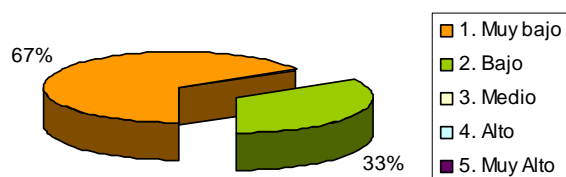
Los programas de capacitación del gobierno para con los industriales del calzado de Floridablanca van dirigidas en su mayoría a brindar conocimiento de nuevas técnicas de producción. Sin embargo, estos programas no son llevados regularmente, lo que no permite una continuidad en el proceso para tecnificar la industria del calzado en Floridablanca.

Políticas educativas



El gobierno, como encargado de jugar el papel de entidad reguladora de la economía sectorial, ha sido poco lo que ha hecho por las instituciones públicas con el fin de educar a la población de industriales de calzado. El descontento de los asociados a INCAL lo reflejan las respuestas dadas en las encuestas hechas durante la investigación

Fomento a la cooperación entre empresas



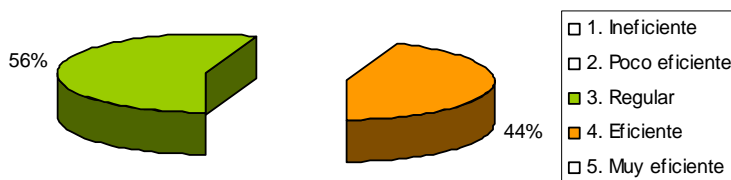
La formación de INCAL se dio por la misma ausencia del Gobierno en el apoyo a la cooperación y asociatividad. Es por eso que esta situación está reflejada en los resultados que arrojó la encuesta hecha a los afiliados a INCAL

5.2.3.5 Estrategia de firma y rivalidad

La percepción de la rivalidad al interior de los asociados a INCAL muestra un terreno con altos niveles de competencia, debido a la dinámica ejercida en el área metropolitana; es así como el 33% de los asociados ven esta rivalidad como eficiente a la hora de emprender estrategias que motiven la innovación y la diferenciación de sus productos.

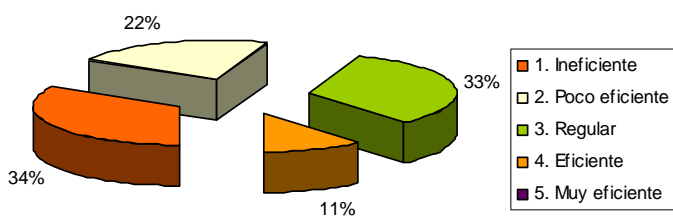
El reconocimiento obtenido por los productores del municipio de Bucaramanga ha incentivado a los microempresarios de INCAL a desarrollar productos que tengan ciertos niveles innovadores, aprovechando el capital humano con cierta experiencia en área metropolitana.

Cercanía de la competencia



La mentalidad individualista del microempresario florideño le permite inferir que la existencia de una microempresa espacialmente cercana, es inevitablemente vista como un enemigo, con el que no se pueden establecer relaciones asociativas y mucho menos actividades colaborativas.

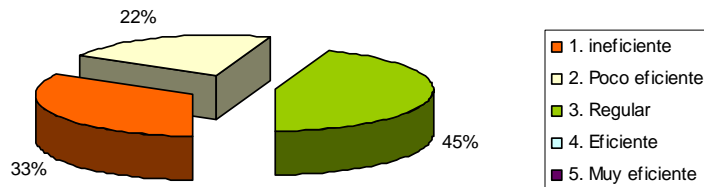
Existencia de uniones con la competencia



Al interior de INCAL se observa un alto porcentaje de asociados que tienen la creencia de que las relaciones con el microempresario vecino no son para nada benéficas, debido a que no existen actividades o procesos que direccionen actividades conjuntas; tan solo el 11% afirma la existencia de uniones con la competencia, lo cual deja ver un ambiente de transformación en un pequeño grupo de los asociados, a pesar de las grandes diferencias existentes al interior de las concepciones micro empresariales.

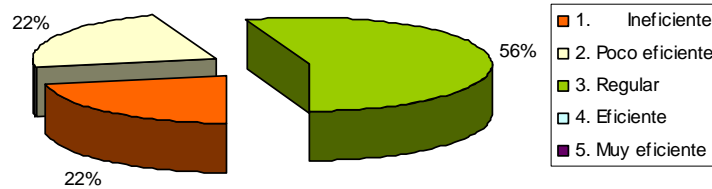
El desarrollo de proyectos conjuntos no ha tenido la profundidad que se espera debido, en primera instancia, a la debilidad existente por parte de los asociados sobre la percepción de conceptos como la asociatividad y la importancia de estas estrategias como dinamizadoras ventajas competitivas. Por otra parte la escasa orientación metodológica y estudios sin profundidad en las necesidades para emprender dichas estrategias de fortalecimiento, muestran a una alta proporción de asociados que consideran que la elaboración conjunta de proyectos no tiene la relevancia que debería tener.

Desarrollo conjunto de proyectos con la competencia



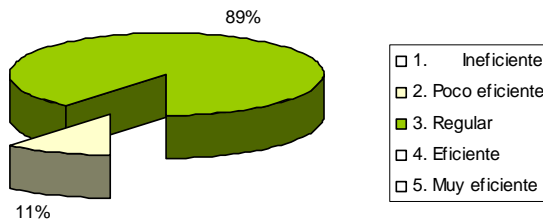
Las falencias presentadas en uniones entre las microempresas se ven reflejadas en los avances innovativos, en cuanto a los factores de investigación y desarrollo del sector. En los asociados a INCAL existe una unificación de criterios con respecto a la ineficiencia que han tenido ante los avances tecnológicos, los cuales se convierten de vital importancia a la hora de competir. Es claro que la subutilización de instituciones académicas y centros tecnológicos, desencadenan un estancamiento o una baja en los índices de I&D del sector.

Investigación y desarrollo (I&D)



Los principales factores que reflejan los leves niveles de innovación, se deben primero, al insuficiente tiempo con el que cuentan los propietarios de dichas microempresas, debido a que el papel que ellos juegan en sus microempresas no solo es el de ser un administrador, también deben cumplir ciertas tareas en el proceso productivo. El segundo punto, el cual es de mucho más relevancia es el desligue que existe entre la academia y los sectores productivos; relación que permite la apertura a nuevas ideas que se conviertan en estrategias y habilidades, que permitan el incremento de la ventaja competitiva.

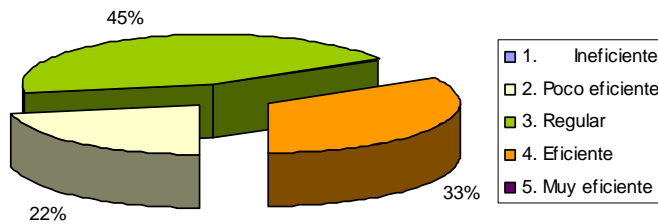
Creación y persistencia de la ventaja competitiva



De acuerdo a estos factores que se analizan, la persistencia de la ventaja competitiva dentro del sector se puede ver representada en el desarrollo tecnológico y el acceso que tienen a éstas los microempresarios. Las marcas

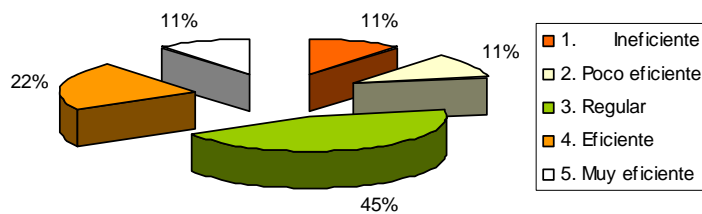
diferencias entre los sectores de calzado de otros países y el proceso artesanal que se utiliza en el sector de Floridablanca, relegan cada vez más la participación de los productos en los mercados externos y disminuye la participación en el mercado interno.

Desarrollo tecnológico



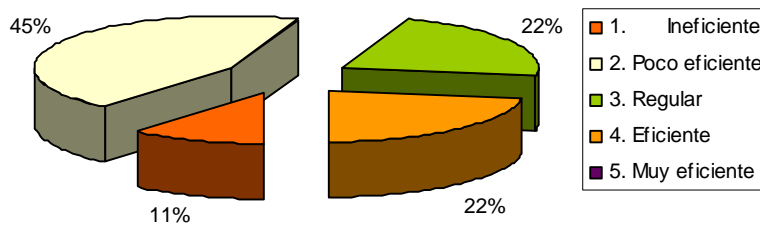
La poca participación en nuevas tecnologías en la agremiación es una percepción mayoritaria en los miembros de INCAL. Manifiestan que el capital al que ellos tienen acceso no les permite tener las facilidades necesarias para adquirir información del desarrollo tecnológico que se dan en los países que están a la vanguardia de los procesos productivos.

Accesibilidad a nuevas tecnologías



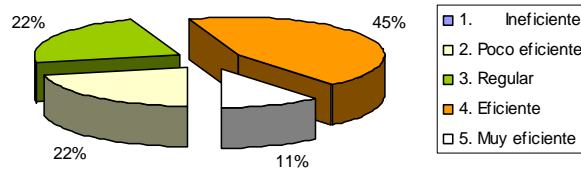
Las concepciones individuales de las pocas microempresas que tienen acceso a nuevas tecnologías obstaculizan el flujo de información de las tendencias que se dan en el sector de calzado, relegando a las microempresas que manejan procesos artesanales, a salir del mercado por la inclinación que tienden a ver las empresas locales rivales como los enemigos a enfrentar, descuidando el fortalecimiento del sector ante el proceso globalizador.

Difusión de los avances tecnológicos



En su mayoría las microempresas pertenecientes a INCAL llevan el proceso administrativo como un negocio de familia, en el que el microempresario trata que la esposa y los hijos hagan parte de él. Sin embargo, se detecta una falta de compromiso en las operaciones productiva, comercial y administrativa de las empresas, lo que lleva en muchas ocasiones a involucrar personas ajenas a la microempresa que no muestran pertenencia por la firma.

Calidad en la administración de operaciones



5.3. ASOCIATIVIDAD Y COOPERACIÓN

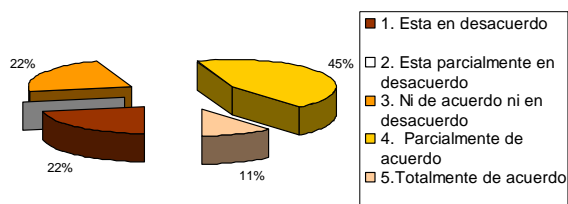
A pesar del corto tiempo de funcionamiento que tiene INCAL es importante para la elaboración de proyectos conjuntos conocer los niveles de asociatividad presentados al interior de dicha agremiación. Por este motivo se deben tener en cuenta cuáles fueron los factores que motivaron e incentivaron a un grupo de microempresarios para iniciar un nuevo proceso asociativo, teniendo en cuenta que todos venían de distintas asociaciones dentro del área metropolitana.

La respuesta con mayor ponderación por parte de los asociados de cuál fue el principal motivo de integración es la de poder intercambiar información (formas de producción y expectativas del mercado), propiciando conjuntamente el anhelo de realizar estudios que promuevan incrementos en los niveles de I&D.

Dentro de esta perspectiva, el segundo factor por el que decidieron asociarse es el de fortalecer la investigación y el desarrollo dentro de esta asociación, pues ante los inminentes avances innovativos que en la actualidad predominan, la respuesta de la mayoría de asociados es muy tenue e inferiormente estructurada ante los procesos tecnológicos emprendidos en otros países, en el que las universidades ocupan papeles activos en el fortalecimiento competitivo sectorial.

De igual manera coinciden en que tres factores igualmente ponderados son de vital importancia como lo es el de tener un respaldo de una asociación, la cual tenga como único fin el de crear un nombre que sea reconocido como una nueva asociación emprendedora y conformada por microempresas con altas potencialidades lo cual les permita ingresar a nuevos mercados a través de una marca representativa que va generando un proceso, priorizado por incrementos en los niveles de confianza en las microempresas vecinas.

En los últimos meses los niveles de confianza han aumentado

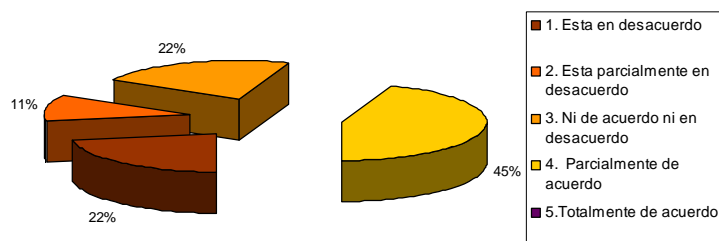


La creación de esta asociación se vio enmarcada en un entorno que exigía y ameritaba un compromiso encaminado hacia la colaboración mutua entre todos los miembros de la agremiación, y es así como se ha convertido en la insignia principal en la que se iba a regir la asociación.

El solo hecho de pertenecer a una asociación, mostró en los inicios incrementos en los niveles de confianza, medidos por el interés de los asociados en realizar proyectos de ganancia rápida para beneficio colectivo.

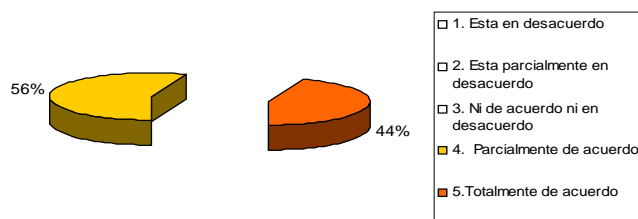
De acuerdo a la propuesta metodológica y teniendo como base el interés de los miembros de INCAL, se iniciaron etapas de sensibilización en los temas de asociatividad y cooperación; de igual forma se le ha transmitido al grupo una convicción en el proceso de inserción a la cultura asociativa lo que permite dar una certeza, que los niveles actuales de confianza dentro del grupo han incrementado positivamente, como lo consideran los mismos miembros de INCAL, quienes luego de formar parte de asociaciones desligadas de la premisa de la búsqueda de un objetivo colectivo ven esta oportunidad y el entorno en el que se están moviendo como el momento oportuno para iniciar dinámicas competitivas en el sector.

La colaboración en esta asociación en cuanto a ayudarse en el proceso de solución de problemas de producción, mercadeo, etc., es alta.



Por ser una asociación naciente y que lleva poco tiempo de funcionamiento, los miembros de INCAL están sobre un escenario de colaboración en proyectos conjuntos o en situaciones que requieran de alto grado de tecnificación, administración y capital; opinan que las condiciones asociativas y cooperativas están implícitas en el proceso; de igual forma, en INCAL se propugna por una visión conjunta que propicia e incentiva el desarrollo de procesos colectivos, debido al consenso de nociones de los empresarios en cuanto a que la ayuda y la colaboración en proyectos en los que se trabaje dentro de la asociación debe ser para beneficio de todos los agremiados y no de unos pocos.

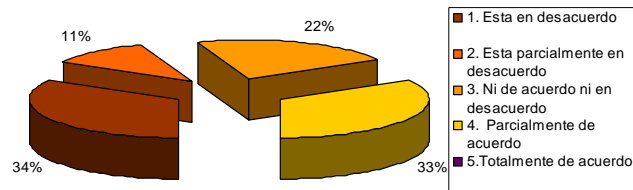
Si un proyecto de la asociación no lo beneficia directamente, pero este proyecto contribuye a un beneficio colectivo, ¿participaría?



Las ayudas gubernamentales y del sector privado que han brindado a los industriales del calzado a través de viajes al exterior, capacitaciones, entre otras,

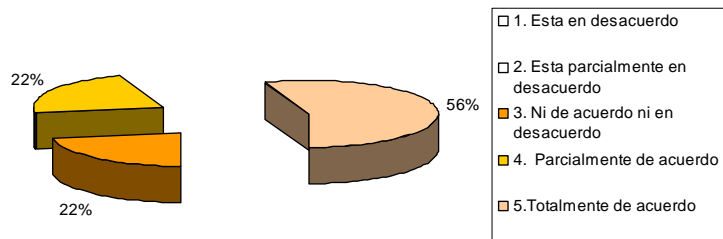
no se ven reflejada en el flujo de información el cual debería circular por las distintas agremiaciones existentes de calzado. Esto se da por la cultura individualista en la que está enfrascado el empresario santandereano promedio el cual piensa en la competencia como un rival y no como un aliado potencial.

En esta asociación existe un flujo constante de información ante las innovaciones del sector.



Se puede decir que el manejo de información está limitado a un grupo privilegiado que se ha ido retirando poco a poco del mercado de Floridablanca para introducirse a mercados más amplios; esto se ha dado debido a que la utilización de la información le ha permitido hacer uso de las buenas prácticas, a través de maquinaria del exterior y de atender a las tendencias que se dan en los mercados en diseño, comercialización y producción del calzado.

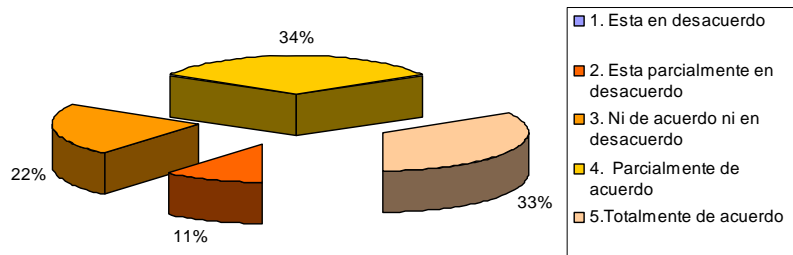
¿Realizaría proyectos estratégicos con los miembros de la asociación?



La confianza dentro de INCAL se ve reflejada en la voluntad existente por hacer proyectos conjuntos que le den un viraje a la dinámica que lleva el sector de calzado en el municipio. Con el fin de lograr este objetivo, la persistencia y el compromiso hacen parte esencial del cumplimiento de los proyectos de una manera transparente y clara.

Es así como se percibe un grupo de empresarios que creen en el proceso de INCAL como un dinamizador potencial del sector; la mayoría de sus asociados representados en un 67%, creen que el entorno propiciará todo un cambio en la cultura del industrial del calzado florideño.

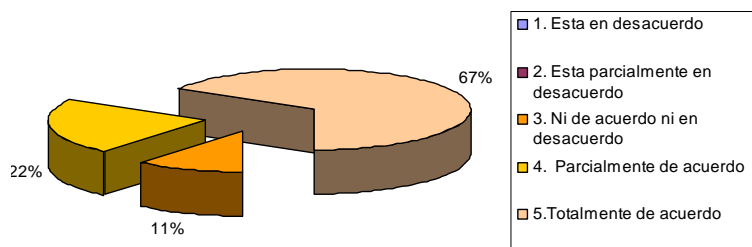
¿Percibe la existencia de un proceso que exige compromiso, persistencia y disciplina de todos los miembros?



El proceso globalizador se representa en una amenaza para el sector calzado en Floridablanca, por los procesos artesanales que aún predominan en la mayoría de las microempresas de calzado, lo que las convierte en firmas no capacitadas para afrontar la entrada de China y Ecuador a los mercados locales.

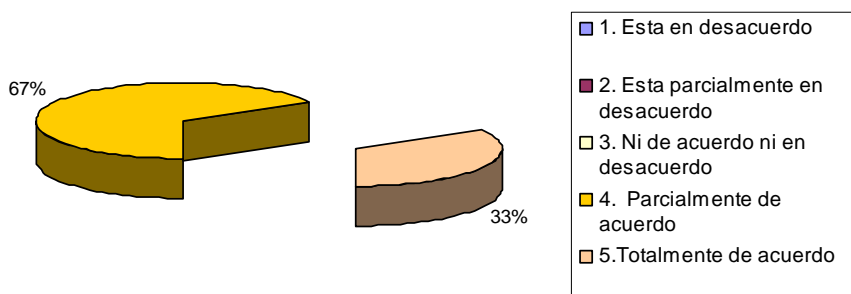
Es así, como la concepción de los industriales hacia los beneficios que genera la cooperación y la colaboración es la que debe primar, permitiendo así un manejo de información más colectivo para los miembros y estar al tanto de las tendencias mundiales en todos los aspectos.

¿Cree que para sobrevivir en el proceso globalizador la única alternativa viable es mediante una cooperación y colaboración continua con los miembros de la asociación?



La idea de crear una asociación, la cual está establecida bajo los parámetros de cooperación, unión de fuerzas y recursos, no necesariamente trae consigo la pérdida de identidad de cada una de las empresas que la conforman. Para los miembros de INCAL el proceso asociativo ayuda a consolidar la identidad de una empresa, puesto que la integración permitirá a cada empresa consolidarse en los mercados, apoyada bajo la base de una agremiación con altos alcances.

¿Cree que en el proceso de asociatividad y cooperación se puede seguir conservando la identidad de cada empresa?



Se puede afirmar que la pertenencia a INCAL le ha permitido a los afiliados abrir sus mentes a nuevas estrategias que los benefician en los procesos productivos,

comerciales y administrativos de la industria del calzado. No sobra resaltar, que debe existir un trabajo mancomunado y persistencia para erradicar la presencia del individualismo y egoísmo que tristemente caracteriza al empresario santandereano.

6. AGENDA COMPETITIVA “COMPROMISO DE TODOS”

La investigación hecha a la red horizontal, bajo la cual se rige la asociación INCAL, diagnosticó el entorno que influye sobre ella; de igual forma se vio pertinente la evaluación de los proyectos de ganancia rápida que se quieren impulsar, una vez fuera adelantada esta primera fase, donde los líderes empresariales fijaron los objetivos del negocio. Al mismo tiempo la participación de Bancoldex ha permitido darle credibilidad y dinamización al proceso, como lo demuestra los avances que se han tenido con la Secretaría de Desarrollo de Floridablanca (Alcaldía) para que así se empiecen a definir metodologías de trabajo colectivo con una relación Gobierno, INCAL y academia para convocar a otras microempresas del sector a vincularse al proceso.

El proyecto institucional se traza en el organigrama adjunto, el cual inicia con la puesta en marcha de un observatorio en la secretaría de desarrollo encargado de hacer diagnósticos trimestrales de cómo se encuentra el sector de Floridablanca frente a las tendencias nacionales y mundiales. Como fase adjunta a este proceso se busca atraer a las distintas asociaciones que hoy se encuentran direccionado procesos alternos para vincularlas con INCAL y compartir los proyectos y las expectativas como una sola.

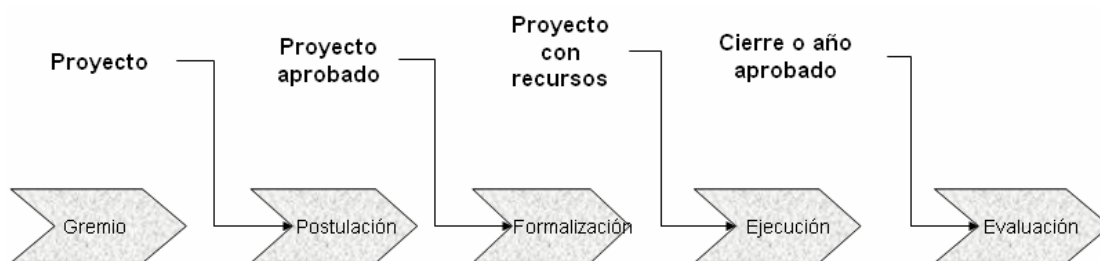
La agenda competitiva es desarrollada a través de las encuestas y del trabajo de campo realizado con los asociados de INCAL, buscando la integración entre los afiliados mediante criterios como reducción de costos, acceso a tecnología e información, acceso a mercados y acceso al crédito. La primera investigación básicamente se puede considerar como una promoción a las relaciones de confianza y compromiso, consolidadas entre los actores que conforman al grupo promotor.

Operatividad de los proyectos

El buen funcionamiento de los proyectos depende en gran medida de la forma en la que se desarrollen. Por eso se ha pensado para cada uno de los proyectos, que sean propuestos en la agenda competitiva las siguientes etapas:

1. La postulación del proyecto, sus requerimientos y su viabilidad, con el motivo de que se entre a estudio inmediatamente por la junta directiva y el sobrante de afilados a INCAL, donde las consideraciones de éstos serán tomadas como fundamentales para la mejora en la formulación de los proyectos.
2. En segunda medida, la formalización del proyecto es esencial a la hora de mostrar resultados de la gestión del gremio como dinamizador sectorial a las entidades reguladoras, como en este caso va a ser la alcaldía municipal.
3. La ejecución del proyecto se dará en cuanto se den todas las garantías para el cumplimiento de éste. Cabe resaltar que la ejecución de este tipo de proyectos debe estar enmarcadas en trámites legales transparentes para la buena función de estos.
4. La evaluación de los proyectos en cuanto a la eficiencia y eficacia con la que se realizó, se convertirá en la carta de presentación de los logros de la asociación INCAL en un futuro. Esta evaluación es pertinente que sea hecha por un medio público, para lo cual la creación del observatorio de competitividad del sector calzado le permitirá a la comunidad interesada realizar investigaciones relacionadas con el área de fortalecimiento sectorial.

Esquema de operación de los proyectos



Fuente: Elaboración propia

Esta agenda se puede considerar como una estrategia mancomunada entre los actores que conforman al grupo promotor. En últimas, la agenda competitiva busca establecer unos inicios dinámicos para la elaboración de proyectos colectivos de ganancia rápida como son compras conjuntas, definición de estándares de calidad, asistencia técnica y capacitación para las empresas que confirmen esta red empresarial como un conglomerado sólido y competitivo en el sector del calzado. Además se busca la elaboración de un plan de acción institucional que tenga como objetivo darle al sector del calzado una mayor representatividad entre los sectores productivos del municipio. Para el desarrollo de esta dinámica se necesita el estrecho acercamiento del gobierno municipal y de las entidades encargadas de brindar ayuda financiera, para hacer posibles proyectos a mayor escala dentro de una segunda agenda competitiva a futuro.

A continuación se presenta la agenda competitiva como una matriz que muestra el proyecto, la necesidad y el mecanismo bajo el cual se va a realizar el propósito buscado. No sobra resaltar, que estos ocho proyectos son tomados por INCAL como proyectos piloto de la agremiación para la puesta en marcha de la iniciativa de clúster que se piensa engranar con los resultados que arroje esta hoja de ruta.

Proyectos de Ganancia Rápida	Accionar	¿Por qué Implementarla?
<p>Marca Propia de la asociación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El comité integrado por cuatro firmas que han tenido experiencias en mercadeo y comercio definen los objetivos del proyecto con acompañamiento de técnicos y entidades entrando en red con el Programa del CDP de Cali y Norexport para establecer y evaluar las normas mínimas de calidad. ✓ También mediante el observatorio buscar casos exitosos de operación bajo el escenario de marca. ✓ Realizar un catálogo que podría ser virtual, como complemento a la marca propia. 	<p>Los asociados se verán beneficiados a través de transferencia tecnológica para adecuar sus productos a mercados de interés por medio de las Normas Técnicas.</p> <p>Todas las empresas del municipio de Floridablanca del sector calzado, una vez impulsado este proyecto de la elaboración de marca propia, se beneficiarían, pues sus parámetros de calidad le permiten diferenciar y lograr incorporar en el mercado local.</p>

<p>Punto de Venta conjunto</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El comité comercial debe contar con cuatro empresarios, que son los responsables del proyecto y con base en discusiones colectivas arrancar con puntos de ventas conjuntos de la asociación a nivel local en los centros comerciales. ✓ Iniciar estudios de mercado los cuales consoliden la viabilidad de dicho proyecto. 	<p>La demanda local según los asociados, es considerada favorable; se puede iniciar con puntos de venta conjuntos en los Centro Comerciales pues una indagación preliminar no existe en el área metropolitana y ésta podría ser la primera fase para expandirse nacionalmente.</p>
<p>Almacenes a nivel nacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El comité comercial, basado en la experiencia anterior, define penetraciones a nivel nacional, para lo cual se realizan estudios de mercados respectivos, con la información interna. 	<p>En la pregunta sobre los departamentos que hoy en día está penetrando la asociación están Norte de Santander, Atlántico y Boyacá, los cuales sirven como acciones prioritarias de almacenes nacionales, una vez hechas las investigaciones realizadas.</p> <p>De este modo se pueden obtener mayores ventas y lograr incursionar con una mayor profundidad al amplio tamaño del mercado local.</p>

<p>Reducir costos Proveedores Insumos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El comité define las materias primas esenciales para la elaboración del calzado y mediante compras colectivas se reducen los costos unitarios, emulando las comercializadoras de insumos en las empresas asociadas en el STAR Group, en el clúster de calzado de Cali. (FOMIN). ✓ Existen dos técnicas en la logística de comercialización para este proyecto; una es la compra colectiva y la distribución mediante bodegas, la otra parte define que no hay necesidad de que los asociados tengan negociaciones colectivas pero compromisos individuales, lo que le deja a la compañía proveedora suministrar particularmente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bajo el criterio de compras a grandes volúmenes y en una relación de proveedores de alta calidad con técnicas de negociación modernas, se disminuyen los costos marginales a todos los asociados.
---	---	---

<p>Bibliotecas, escuelas y centros de capacitación</p>	<p>✓ El acercamiento de los empresarios a los centros académicos se dará a través del funcionamiento del observatorio, el cual debe estar ligado íntimamente con las instituciones de educación superior. Esto se debe lograr introduciendo a los afiliados a una sociedad de conocimiento e innovación.</p>	<p>El poco acceso a la educación superior y a institutos tecnológicos hace que la capacidad instalada en cuanto a Bibliotecas sea subutilizada. Es así, como la mayoría de los asociados a INCAL, durante los acercamientos que se hicieron, mostraron interés en vincularse a procesos de capacitación.</p>
<p>Investigación y Desarrollo</p>	<p>✓ Proyecto de aplicación a través del comité de innovación mediante el conocimiento y puesta en marcha en un inicio con la teoría de celdas del Brasil.</p>	<p>La implementación de este tipo de proyectos lleva a dar inicio a tecnificar los procesos productivos que se dan en las microempresas asociadas.</p>

<p>Acceso a tecnología y a información</p>	<p>✓ De acuerdo a las nuevas tendencias comerciales, de mercadeo y de producción del calzado, la creación de un observatorio se convierte en el proyecto más próximo a realizar. Brindar espacios donde practicantes de carreras como ingeniería industrial, mecánica, diseño industrial hagan parte de las innovaciones de INCAL para con el sector.</p>	<p>La necesidad de acceder a las tendencias tecnológicas del sector, convierten este proyecto en uno de los prioritarios. Lo rezagado que se encuentra el sector calzado en Floridablanca, frente al resto del mundo, obliga a la iniciación de nuevos procesos que le brinden a la producción de calzado nuevos parámetros de calidad y diseño.</p>
--	---	--

A través del tiempo durante el cual se realizó esta investigación cabe resaltar los acercamientos que se hicieron con Bancoldex, el cual permitió una intermediación más próxima con los asociados a INCAL. En estas reuniones fue palpable la inquietud por parte de cada uno de los afiliados al gremio por aportar algo al proceso que se inició hace alrededor de un año. De igual forma, la alcaldía prestó gran ayuda al voltear su atención hacia la “revolución” que se está dando en el sector calzado a través de esta agremiación, al brindar instalaciones y seguidas reuniones que fueron de mucha ayuda a la investigación. Hoy en día se presentará oficialmente esta investigación en la Secretaría de Desarrollo de la alcaldía de Floridablanca, dado que se adapta a los requerimientos del plan de desarrollo, al ser prioridad para la administración actual, la inclusión de este tipo de proyectos. Además se ha concertado junto al equipo de trabajo de la Secretaría de Desarrollo sobre temas de competitividad, aplicar el mismo estudio a tres gremios adicionales como lo son cerámica, maderas y tenderos.

INCAL sirve de guía para iniciar el proceso de integración con los otros gremios del calzado y empezar la etapa de la generación de un colectivo de cerca de 700 empresas de calzado existentes en el municipio, las cuales serían acompañadas por la Secretaría de Desarrollo y monitoreada por el observatorio, quien estaría al tanto de todo lo que se presentara en el sector a nivel nacional y mundial. Es de esperarse que esta iniciativa se convierta en el inicio de la construcción de estrategias conjuntas entre el sector público y privado, que se encarguen de resolver los problemas a los cuales se enfrentan este tipo de microempresas.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con lo estudiado en esta investigación se puede afirmar que la aplicabilidad de modelos asociativos en sectores con poca relevancia en un municipio es posible, como es el caso de INCAL, siempre y cuando se tenga un entorno favorable y además de eso, voluntad por los actores principales de este proceso.

De igual manera, como mecanismo para fortalecer la competitividad de la aglomeración de industriales del calzado y similares de Floridablanca, proponer una Iniciativa para la realización de éste como Clúster, ayudará a corroborar la aplicación del modelo.

Intrínsecamente de los elementos más importantes y que aportan beneficios a los niveles de competitividad de la agremiación INCAL, está la proximidad a Bucaramanga y las abundantes fábricas de producción que existen allí en aspectos de calidad, experiencia y tradición, que le dan a la agremiación una proyección a futuro más consistente.

Además, no se debe olvidar el apoyo actual de las entidades gubernamentales y gremiales para mejorar las condiciones de productividad de los pequeños productores de calzado del municipio de Floridablanca y además brindarles más garantías a la hora de integraciones inter empresariales.

Respecto a los elementos más relevantes que afectan de forma negativa la competitividad de INCAL, se encuentran el individualismo y desarticulación de los actores, los altos costos de producción y transporte y los problemas de calidad en el producto.

En esta investigación se desarrolló una parte del modelo que tiene como finalidad la iniciativa de un clúster de calzado en Floridablanca bajo la tutela de la agremiación INCAL. Esta investigación no es más que un primer paso para que una entidad con experiencia y pertenencia se haga cargo de los problemas de competitividad sectorial en el municipio. Para el éxito de la implementación de una iniciativa de Clúster, la existencia de un alto nivel de confianza y colaboración entre las empresas, y entre las instituciones privadas y públicas, debe estar en una etapa madura. Para llegar a esa etapa, debe haber una participación activa de cada uno de los actores gobierno, academia y sector privado.

Como solución a los problemas de competitividad de INCAL se planteó un objetivo, el cual está enmarcado en la creación de la agenda competitiva con proyectos de ganancia rápida que permitan la consolidación de la agremiación. Esto se presenta como la estrategia bandera de INCAL para obtener sostenibilidad mientras se da inicio a la construcción del clúster. Con base en ello, las líneas de acción claramente definidas a desarrollar con los miembros del conglomerado son de cooperación y rivalidad, posicionar a Floridablanca como un excelso productor de calzado, mejorar la productividad de los recursos, fortalecer, atraer y recuperar instituciones, y abrir mercados extranjeros.

Con el fin de que este proceso no se limite a un diagnóstico del sector calzado de Floridablanca, el equipo de investigación ha considerado como primordial, el trabajo con la gente para tener una aproximación de la realidad, completar la información y solucionar las contradicciones entre la realidad y los diagnósticos, sin dejar a un lado que son un ingrediente importante para determinar los objetivos de la iniciativa.

Para continuar con este proceso, se han hecho acercamientos con instituciones y organizaciones que van a darle validez al proceso. La Alcaldía de Floridablanca, la Cámara de Comercio de Bucaramanga y Bancoldex, por ahora garantizarán

que este proyecto sea un inicio al fortalecimiento competitivo de los sectores tradicionales y no tradicionales del municipio de Floridablanca.

Por último, no hay que olvidar que las prácticas nacionales e internacionales muestran que deben darse más espacios para la promoción de contextos de negocio más competitivos, en los cuales la cooperación y la confianza no sea un impedimento para la competencia y para la promoción de una mayor calidad de los bienes y servicios que pueda ofrecer un sector.

BIBLIOGRAFIA

- ALVAREZ, Francisco J. *Economía de aglomeración: la distancia cognitiva en la creación de una empresa*. Mar del Plata: 2006.
- ALTENBURG, T. *La promoción de clusters industriales en América Latina*. Buenos Aires: Focopyme, 2001.
- BARRIGA, Jorge R. *Delimitación del clúster de confecciones de la zona cafetera*. Bogotá D.C., Junio de 2005. Trabajo de grado.
- BEKERMAN, Marta. *Encadenamientos productivos: estilización e Impactos sobre el desarrollo de los países periféricos*. Buenos Aires: 2001.
- DAVID, Paul A. y FORAY, Dominique. *Fundamentos económicos de la sociedad del conocimiento*. En: Comercio Exterior. Vol. 52, Núm. 6, Junio de 2002.
- DONALD, Davis. *Hacia la comprensión de los patrones del comercio Internacional: Avances de la década de los años noventa*. En: Revista Integración & Comercio. N° 10 (Enero-Abril, 2000). BID.
- EL MERCURIO. Diario de Quito. "Entrevista al director del clúster de cuero y calzado de Cuenca, Juan Malo Jaramillo". Edición octubre 15 de 2008.
- MALDONADO, Norman. *Innovación tecnológica como factor de aglomeración espacial en las regiones colombianas*, Cuadernos de Economía. Bogotá D.C. V. XXIII, Núm. 41 (2004).

- MANRIQUE, Olga L. *Fuentes de la economía de la aglomeración: una revisión bibliográfica*. Cuadernos de Economía. Bogotá D.C. v. XXV, Núm. 45 (2006).
- MARSHALL, Alfred. *Principios de Economía*. España: Editorial Síntesis, S.A.
- MEYER – STAMER, Jörg y HARMES – LIEDTKE, Ulrich. *Cómo promover Clusters*”. Mesopartner. 2005
- MONCAYO, Edgard. *Modelos de desarrollo regionales: teorías y factores determinantes*. Sociedad geográfica de Colombia: 2004.
- MERCHAND, Marco A. *Convergencia entre teorías que explican por qué hay territorios ganadores y otros perdedores*. Análisis Económico. vol. XXII Num.4 (2007).
- NAVARRO, Mikel. *El análisis y la política de clusters*. Universidad de Deusto.
- KRUGMAN, Paul. *Geografía y comercio*, Barcelona, España: 1992.
- OTERO, Gerardo; LODOLA, Agustín y MENENDEZ, Lisandro. *El rol de los gobiernos sub nacionales en el fortalecimiento de clusters productivos*. Ministerio de Economía de la provincia de Buenos Aires: 2004.
- PACHECO – VEGA, Raúl. *Una crítica al paradigma de desarrollo regional mediante clusters industriales forzados*”. Estudios Sociológicos XXV: 75, 2007

- PORTER, Michael. *Cúmulos y competencia. Nuevos objetivos para empresas, Estados e instituciones*. En: Porter, M. E. “Ser competitivos. Nuevas aportaciones y conclusiones”. (pp. 203-288).
- PORTER, Michael. *La ventaja competitiva de las naciones*. Editorial Vergara, 1990.
- RAMOS, Joseph. *Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos (clusters) en torno a recursos naturales*. LC/R. 174/Rev.1. 1998. CEPAL
- SALGUERO, Jorge. *Enfoques sobre algunas teorías referentes al desarrollo regional*. Bogotá D.C.: 2006.
- UNGER, Kart. *Los clusters industriales en México: especializaciones regionales la política industrial*.
- VERA, José R. y GANGA, Francisco A. *Los clusters industriales: precisión conceptual y desarrollo teórico*. Cuad. Adm. Bogotá, Colombia (Enero – Junio de 2007).