

TRABAJO DE GRADO
“ASOCIATIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR CALZADO DEL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA:”CLUSTER”

AUTORES:

RAÚL EDUARDO QUINTERO CASTAÑEDA Código 2000305
VÍCTOR ARIEL RAMÍREZ FLÓREZ Código 2005468

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE ECONOMÍA
BUCARAMANGA
2006

TRABAJO DE GRADO
"ASOCIATIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR CALZADO DEL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA:"CLUSTER"

AUTORES:
RAÚL EDUARDO QUINTERO CASTAÑEDA Código 2000305
VÍCTOR ARIEL RAMÍREZ FLÓREZ Código 2005468

Trabajo de Grado para optar el Título de Economista

DIRECTOR:
ÁLVARO FUENTES ARÉVALO
Economista

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE ECONOMÍA
BUCARAMANGA
2006

Nota de aceptación:

Firma del Presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bucaramanga, 16 de mayo de 2006

*“A Dios y a nuestras familias
por permitirnos concretar esta oportunidad”*

AGRADECIMIENTOS

Al profesor Alberto Luis Zarur por su colaboración y sus valiosos comentarios en el transcurso de la investigación.

A la profesora Susana Valdivieso Canal por sus aportes, especialmente en la estructuración del Marco Teórico del Trabajo y en la pertinencia de sus correcciones.

Al profesor Álvaro Fuentes Arévalo por su contribución y su disposición para dirigir de manera idónea este Trabajo de Grado; sin sus conocimientos y sus habilidades como investigador no habría sido posible la consolidación de un proyecto de este tipo.

A la Directora del Centro de Investigaciones de la Universidad Cooperativa de Colombia seccional Bucaramanga María del Pilar Jaime Cuadros, por su valioso y desinteresado apoyo, gracias a ella se pudo tener acceso a información única, concreta y reciente del sector calzado del Área Metropolitana de Bucaramanga.

Al señor Orlando Pinto Barbosa, microempresario del sector, por compartir su conocimiento y experiencia de manera abierta y espontánea. Además, sus vínculos con otros empresarios nos fueron de gran utilidad a la hora de aplicar los cuestionarios diseñados.

A todas aquellas personas, que de una u otra manera, nos abrieron las puertas haciendo posible el cumplimiento de nuestros objetivos.

A todos ellos mil y mil gracias.

Los Autores

RESUMEN

TÍTULO: “ASOCIATIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR CALZADO DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA:”CLUSTER”*

Autores: Raúl Eduardo Quintero Castañeda
Víctor Ariel Ramírez Flórez**

Palabras Clave: “Asociatividad”, “Competitividad”, “Productividad”, “Cluster”, “Sector Calzado”, “Área Metropolitana de Bucaramanga”.

Descripción: En el Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB) existe en la actualidad una concentración de empresas en el sector calzado, con características que pueden considerarse, en gran medida, propias de los “cluster”. En este trabajo se analizaron las diferentes relaciones entre los actores del “cluster” e instituciones conexas desde la perspectiva de la Asociatividad y sus implicaciones con el tema de la Productividad y Competitividad de un sector.

Hoy día, la industria del calzado en el AMB se distingue por la fuerte presencia de micro y pequeñas empresas y, además por la utilización intensiva de mano de obra, la cual está disponible en cantidad y calidad aceptable. De igual manera es importante resaltar la existencia en dicha industria de empresarios organizados con la firme intención de luchar por el desarrollo del sector.

El objetivo de este trabajo fue realizar una evaluación de las condiciones en las que se encuentran la asociatividad y la competitividad de la industria del calzado de la región. Es importante resaltar en qué medida los actores, las organizaciones y, en general, el entorno del sector, presentan características que permitan la conformación de alianzas estratégicas. Es decir, se presta especial atención a la incidencia que tiene el entorno socioeconómico, en las relaciones de cooperación, solidaridad, acción colectiva y sobre la competencia. Esta forma de comportamiento usualmente se presenta en los “clusters”.

* Trabajo de Grado

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

SUMMARY

TITLE: “ASSOCIATIVITY AND COMPETIVITY IN THE FOOTWEAR SECTOR IN BUCARAMANGA METROPOLITAN AREA” *

Authors: Raúl Eduardo Quintero Castañeda
Víctor Ariel Ramírez Flórez **

Key Words: “Associativity”, “Competivity”, “Productivity”, “Cluster”, “Footwear Sector”, “Bucaramanga Metropolitan Area”.

Description: In the Bucaramanga Metropolitan Area (BMA) there is a concentration of footwear enterprises largely characterized by features that belongs to clusters. The different relationships among the clusters’ actor were analyzed from the associativity perspective and its implications on the subject of productivity and competitiveness of a sector.

Nowadays, the footwear industry in the BMA is featured by the strong presence of micro and small enterprises and moreover by the intensive labor employed which is available with an acceptable quantity and quality. Similarly, it’s highlighted the existence of organized entrepreneurs, in that industry, who struggle for the development of the sector.

This work aims at evaluating the conditions in which are founded the associativity and competitiveness of the footwear industry in the region. It’s important to highlight in what terms actors, organizations and the environment of the sector show traits that allow the building of strategic alliances. It means, caring about the incidence of the socioeconomical scenario, cooperation relationships, solidarity, collective action and about competence. This behavior usually is found in clusters.

* Investigation

** Science Humans Faculty, Administration and Economical School, Director: Álvaro Fuentes Arévalo

CONTENIDO

| | Pág. |
|---|------|
| INTRODUCCIÓN. | 1 |
| 1. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL DE REFERENCIA. | 4 |
| 2. DIAGNÓSTICO Y COMPETITIVIDAD DEL SECTOR CALZADO. | 22 |
| 2.1 EL SECTOR CALZADO EN EL ESCENARIO INTERNACIONAL. | 22 |
| 2.2 EL SECTOR CALZADO EN EL ESCENARIO NACIONAL. | 25 |
| 2.3 DIAGNÓSTICO SOBRE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR CALZADO EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA (AMB). | 28 |
| 2.3.1 Condiciones de los Factores de Producción. | 29 |
| 2.3.2 Condiciones de la Demanda. | 32 |
| 2.3.3 Sectores Afines y Auxiliares. | 33 |
| 2.3.4 Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas. | 36 |
| 2.3.5 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores en la Industria. | 38 |
| 2.3.6 Intensidad de la Rivalidad entre los Competidores Actuales. | 40 |
| 2.3.7 Presión Proveniente de Productos Sustitutos. | 42 |
| 2.3.8 Poder de Negociación de los Compradores. | 42 |
| 2.3.9 Poder de Negociación de Proveedores. | 43 |
| 3. ACTORES DEL CLUSTER Y DIAGNÓSTICO DE ASOCIATIVIDAD. | 45 |
| 3.1 ACTORES Y ORGANIZACIONES PERTENECIENTES AL CLUSTER. | 45 |
| 3.1.1 Empresas Proveedoras de Materias Primas e Insumos. | 45 |
| 3.1.2 Empresas Fabricantes de Calzado. | 46 |

| | |
|--|----|
| 3.1.3 Empresas Comercializadoras y/o Distribuidoras. | 47 |
| 3.1.4 Otros Actores del Cluster. | 48 |
| 3.1.5 Entidades de Apoyo. | 49 |
| 3.2 DIAGNÓSTICO DE ASOCIATIVIDAD. | 51 |
| 3.2.1 Relaciones entre Proveedores. | 51 |
| 3.2.2 Relaciones entre Proveedores y Fabricantes de Calzado. | 52 |
| 3.2.3 Relaciones entre Fabricantes de Calzado. | 53 |
| 3.2.4 Relaciones entre Fabricantes de Calzado y Subcontratistas. | 54 |
| 3.2.5 Relaciones entre Fabricantes y Comercializadores de Calzado. | 54 |
| 3.2.6 Relaciones entre Comercializadores. | 55 |
| 3.2.7 Relaciones con el Gobierno. | 56 |
| 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. | 57 |
| 4.1 CONCLUSIONES. | 57 |
| 4.2 RECOMENDACIONES. | 63 |
| ANEXOS | 66 |
| BIBLIOGRAFÍA | 78 |

LISTA DE TABLAS

| | Pág. |
|--|------|
| Tabla 1. Exportaciones Mundiales de Calzado. | 22 |
| Tabla 2. Importaciones Mundiales de Calzado. | 24 |
| Tabla 3. Destino de las Exportaciones de Calzado. | 27 |
| Tabla 4. Orígenes de las Importaciones de Calzado. | 27 |
| Tabla 5. Resumen de los Atributos del Diamante Competitivo para el Sector Calzado. | 37 |
| Tabla 6. Las Cinco Fuerzas Competitivas del Sector Calzado en el AMB. | 44 |
| Tabla 7. Empresas Clasificadas según su Actividad Principal. | 45 |

LISTA DE GRÁFICAS

| | Pág. |
|---|------|
| Gráfica 1. Determinantes de la Ventaja Competitiva. | 16 |
| Gráfica 2a. Exportaciones de Calzado. | 26 |
| Gráfica 2b. Balanza Comercial. | 26 |
| Gráfica 3. Tipo de Material Utilizado en la Fabricación de Calzado del AMB. | 34 |
| Gráfica 4. Ubicación de las Fábricas de Calzado en el AMB. | 37 |
| Gráfica 5. Clasificación de Empresas Proveedoras de acuerdo al número de empleados. | 46 |
| Gráfica 6. Clasificación de Empresas Fabricantes de Calzado de acuerdo al número de empleados. | 47 |
| Gráfica 7. Distribución de la Producción de Calzado por línea, en el AMB. | 47 |
| Gráfica 8. Clasificación de las Empresas Comercializadoras del AMB, según número de empleados. | 48 |
| Gráfica 9. Clasificación de las Empresas del sector del Calzado en el AMB, según número de empleados. | 48 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pág. |
|--|------|
| Anexo A. Clasificación de las Empresas por CIIU. | 66 |
| Anexo B. Ley 905 de 2004. | 67 |
| Anexo C. Tamaño de la Muestra. | 69 |
| Anexo D. Encuesta a Proveedores de Insumos y Tabulación. | 71 |
| Anexo E. Encuesta a Fabricantes de Calzado y Tabulación. | 73 |
| Anexo F. Encuesta a Distribuidores y/o Comercializadores y Tabulación. | 76 |

INTRODUCCIÓN

El sector del calzado se ha distinguido por ser un renglón muy importante para la economía regional; la gran cantidad de empresas, y el alto número de habitantes que se dedican a esta actividad, así lo demuestran. Además, dicho sector ha asumido históricamente una posición relevante dentro de la actividad productiva de la economía local. Asimismo, el calzado ha sido, a través de los años, motivo de orgullo para el Departamento de Santander; este producto se ha destacado en los mercados, nacional e internacional, principalmente por su buena calidad.

En la actualidad, la industria del calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga se caracteriza por una fuerte presencia de micro y pequeñas empresas y por la utilización intensiva de mano de obra, la cual está disponible en cantidad y calidad aceptable. También es importante destacar la presencia de empresarios organizados en algunas agremiaciones que están luchando por el desarrollo del sector en las difíciles circunstancias actuales.

Este trabajo tiene como objetivo central realizar una evaluación de las condiciones en las que se encuentran la competitividad y la asociatividad en el sector calzado del Área Metropolitana de Bucaramanga. Es importante resaltar en qué medida los actores, las organizaciones y, en general, el entorno del sector presenta características que permitan la conformación de alianzas estratégicas.

En este tipo de análisis se presta especial atención a la incidencia que tiene el entorno económico y social, sobre las relaciones de solidaridad, cooperación, acción colectiva y sobre la competencia. Esta forma de comportamiento usualmente se presenta en los “clusters”.

La relevancia de este tipo de relaciones estratégicas resulta, principalmente, de la necesidad de mejorar las condiciones en las que se encuentran los habitantes de determinada región; a través de comportamientos solidarios que signifiquen aumentos en la productividad y la competitividad de las empresas de una actividad económica específica. Además, si se tiene en cuenta el contexto internacional, las empresas, deben buscar formas asociativas que les brinden la posibilidad de competir en los diferentes mercados y hacer frente a los retos de la globalización.

Este trabajo recurre a estudios previos que analizan factores como la *asociatividad* y la *competitividad* de manera aislada con la finalidad de interrelacionar estas variables y llegar a conclusiones sobre el impacto que tienen en el sector calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga. Para este propósito dicho trabajo se estructura en cuatro capítulos.

El primero, “Marco Teórico-Conceptual de Referencia”, hace un recorrido por las diferentes categorías que se consideraron pertinentes para su realización. En primer lugar, se toma la *asociatividad* desde el enfoque teórico del Capital Social, destacando aspectos tan importantes como, la confianza, la cooperación, la interdependencia estratégica, el trato preferente, la acción colectiva y la reciprocidad. En segundo lugar, se hace referencia a los planteamientos acerca de “*cluster*” expuestos, principalmente, por Michael Porter, y, por último, se consideran los argumentos acerca de la *competitividad*, presentados por el mismo autor, destacando herramientas de análisis como son el diamante competitivo y el modelo de las cinco fuerzas que permite determinar las fuentes de ventaja competitiva en un sector productivo.

En el segundo capítulo, “Diagnóstico y Competitividad del Sector Calzado” se presenta una visión del mismo, a nivel nacional e internacional, y se realiza un diagnóstico detallado de la competitividad de esta industria en el Área Metropolitana de Bucaramanga, utilizando las herramientas expuestas en el primer capítulo para este propósito.

El capítulo tercero, titulado “Actores del Cluster y Diagnóstico de Asociatividad”, en su primera parte, hace una relación de los actores que pueden conformar un “cluster”, destacando su participación en el sector y su importancia relativa. En la segunda parte, se describen las relaciones y vínculos tanto horizontales como verticales entre los diferentes actores y las entidades de apoyo que participan en la cadena de valor.

En el cuarto y último capítulo que lleva por nombre “Conclusiones y Recomendaciones”, se hace una síntesis de lo expuesto en los capítulos anteriores, es decir, se presenta un balance final de la investigación y se plantean algunas recomendaciones para el sector.

1. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL DE REFERENCIA

Las categorías bajo las cuales se estudia, en este trabajo, la actividad productiva del sector calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga, son las de “*asociatividad*”, “*cluster*” y “*competitividad*”. Estas categorías pueden interrelacionarse para indicar cómo una nueva organización de la producción -los “Clusters”- que tenga en cuenta elementos asociativos puede llevar a determinado sector a obtener beneficios tanto de tipo económico como social.

En primera instancia, se toma como fuerte argumentativo la *asociatividad* desde la perspectiva del “*Capital Social*”, destacando aspectos tales como, la confianza, la cooperación, la interdependencia estratégica, el trato preferente, la acción colectiva y la reciprocidad.

Según la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe –CEPAL- el término “Capital Social” fue puesto en vigencia en las últimas décadas por James Coleman. Dicho autor hace referencia al Capital Social como la capacidad que tienen las personas de trabajar en grupo. Para la CEPAL, el autor define el concepto en sentido amplio y considera fundamental emplearlo en todas aquellas situaciones en que la gente *coopera* para lograr determinados objetivos comunes, sobre la base de un conjunto de *normas y valores informales* compartidos. Actualmente, muchos consideran que el capital social es un componente fundamental, tanto para el desarrollo económico como para la estabilidad social².

Algunos autores coinciden en señalar que James Coleman percibe el capital social como un recurso inserto en la estructura de las relaciones sociales. Según René

² ATRIA, Raúl y otros. “Capital Social y Reducción de la Pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma”. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas, CEPAL, Universidad del Estado de Michigan, 2003.

Millán en su libro “Capital social: una lectura de tres perspectivas Clásicas” Coleman plantea que “Al igual que otras formas de capital, el capital social es productivo y hace posible el logro de ciertos fines que serían inalcanzables en su ausencia. Por ejemplo, un grupo cuyos miembros manifiestan confiabilidad, y confían ampliamente unos en otros, estará en capacidad de lograr mucho más en comparación con un grupo donde no existe la confiabilidad ni la confianza”³.

Es importante resaltar, como lo hace Millán, que los beneficios resultantes de una inversión en capital social, de ninguna manera, pueden ser apropiados exclusivamente por un individuo o por un grupo reducido de éstos. Tales beneficios, a diferencia de los obtenidos, por ejemplo, de una inversión en capital físico o financiero; se convierten en un bien público y no en propiedad privada. Para Coleman “el capital social no es la propiedad privada de ninguna de las personas que se benefician de él”⁴.

Otro expositor de este enfoque, al cual la CEPAL hace mención, es Pierre Bourdieu, para quién el capital social “es la suma de los recursos reales o potenciales ligados a la posesión de una red duradera de relaciones de reconocimiento mutuo más o menos institucionalizadas”⁵. Para él, “La *Asociatividad* es una forma de Capital Social que limita claramente el logro individual y está sujeta a necesidades de *cooperación* cuyo fin manifiesto es poder sobrevivir”⁶. También afirma que el Capital Social, al igual que otros tipos de capital, es convertible en capital económico. Su análisis se centra en los beneficios que obtienen los individuos a partir de su intervención en determinados grupos y en la construcción de relaciones sociales con objetivos concretos⁷.

³ MILLÁN, René y GORDON, Sara. “Capital social: una lectura de tres perspectivas Clásicas”. En: Revista Mexicana de Sociología, México DF.: Instituto de Investigaciones Sociales. Líneas de investigación: capital social, desempeño institucional, modernización social, teoría social, 2004. p. 714.

⁴ *Ibíd.*, p. 721.

⁵ DURSTON, John. “El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural: Díadas, equipos, puentes y Escaleras”. Capítulo I: “Capital social: definiciones, controversias, tipologías. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2002. p.19-20.

⁶ *Ibíd.*, p. 14.

⁷ FORNI, Pablo, SILES, Marcelo y otros. “¿Qué es el Capital Social y cómo Analizarlo en contextos de Exclusión Social y Pobreza?”. Buenos Aires: Julián Samora Research Institute, Universidad del Estado de Michigan, 2004.

Para este autor, según Francisco Pérez, el capital social tiene la característica particular de ser un activo productivo que tiene efectos sobre el crecimiento, la eficiencia y la productividad⁸.

Bourdieu también destaca que la inclusión o participación en determinado grupo social puede garantizar el acceso a ciertos recursos que no se obtendrían en ausencia de *asociatividad*. Por consiguiente, estar inmerso en una red de relaciones estimula la materialización y consolidación del capital social de los individuos y, además, genera beneficios de tipo económico⁹.

Francisco Pérez sostiene que, al igual que Bourdieu, Robert Putnam comprende el Capital Social como un activo productivo, que permite explicar el desempeño económico, social y político como resultado de la *acción colectiva* y no como un proceso en donde cada individuo actúa aisladamente sin tener en cuenta el contexto en el que vive y las relaciones que de él se desprenden¹⁰.

A este respecto se puede destacar lo expuesto por Bernardo Kliksberg, en su libro titulado “Capital Social y cultura, claves estratégicas del desarrollo” que hace mención al estudio realizado por Putnam, donde se enfatiza en las diferencias entre la región Norte y la región Sur de Italia, atribuyendo el desarrollo económico y social, de la primera, a elementos del Capital Social, tales como, el grado de confianza existente entre los actores sociales y *el nivel de asociatividad* que caracteriza esa sociedad¹¹.

Para Kliksberg “Estos elementos evidencian la riqueza y la fortaleza del tejido social interno de una sociedad. La confianza, por ejemplo, actúa como un << ahorrador de conflictos potenciales>> limitando el <<pleitismo>>....La existencia de altos niveles

⁸ PÉREZ, Francisco. “La Medición del Capital Social: Una aproximación económica”. Madrid: Fundación BBVA-IVIE, 2005.

⁹ BOURDIEU, Pierre. “Poder, derecho y clases sociales”. España: Editorial Descleé de Brouwer, 2000.

¹⁰ PÉREZ, Op. Cit.

¹¹ KLIKBERG, Bernardo. “Capital Social y cultura, claves estratégicas del desarrollo”. Buenos Aires: Banco Interamericano de Desarrollo (BID)/ Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe (INTAL), 2000.

de asociacionismo indica que es una sociedad con capacidades para actuar cooperativamente, armar redes, concertaciones, sinergias de todo orden en su interior”¹².

Los autores reseñados plantean que para Putnam dicho Capital consiste en un conjunto de características de la organización social tales como los sistemas, las normas y la confianza que facilitan la coordinación y la cooperación para el beneficio mutuo de individuos. Esta definición no se aparta en gran medida de la expuesta por Coleman. De cierta manera, para dichos autores, el Capital Social está directamente relacionado con las formas organizativas propias de una sociedad particular, en las que un valor fundamental es la confianza, esencial para el trabajo en equipo, y el principal objetivo es el beneficio colectivo.

En síntesis, de lo anterior podemos concluir que el Capital Social, al igual que otros tipos de capital, es un recurso productivo, que facilita formas de organización entre los individuos, que dan como resultado mejoras en la construcción de redes, en la eficiencia y en la productividad; que a su vez forjan mayores niveles de crecimiento económico, de desarrollo social y político, que potencian el capital humano y que también por esta vía, permiten que el mismo capital social, mediante un proceso repetitivo de relaciones se fortalezca. Hirschman, ha planteado que el Capital social es “la única forma de capital que no disminuye ni se agota con su uso, sino que, por el contrario, éste lo hace crecer”¹³.

De acuerdo con la concepción de la CEPAL respecto al Capital Social, éste debe ser entendido como “el conjunto de relaciones sociales caracterizadas por actitudes de confianza y comportamientos de cooperación y reciprocidad. Se trata, pues, de un recurso de las personas, los grupos y las colectividades en sus relaciones sociales, con énfasis,...en las redes de asociatividad de las personas y los grupos.”¹⁴. Por

¹² *Ibíd.*, p. 28-29.

¹³ KLIKSBURG, *Op. cit.*, p. 32.

¹⁴ ATRIA, *Op. cit.*, p. 26.

tanto, y como plantea la misma entidad: “la asociatividad, está en la base de la noción del capital social”¹⁵.

El Capital Social, más concretamente la asociatividad, genera cierto tipo de ventajas. Para Carlos López Cerdán éstas pueden ser:

En primer lugar, la asociatividad permite enfrentar y resolver problemas de manera conjunta sin que se llegue a perder la autonomía de los participantes. En segundo lugar, ésta conduce a mejorar la productividad y competitividad, lo que se traduce en la ampliación de mercados, en mayor poder de negociación, en menores costos, mejor acceso a información, tecnología y servicios financieros, etc. En tercer lugar, se pueden adoptar diversas formas organizacionales o empresariales; es decir, relaciones como la subcontratación, las franquicias, los contratos de cooperación, etc. El trabajo en equipo permite aprovechar las oportunidades, neutralizar las amenazas, y disminuir las debilidades. Por último, dicha asociatividad promueve el uso y desarrollo de la complementariedad, es decir el aporte de cada individuo es de suma importancia para la consecución de los objetivos trazados¹⁶.

Por ende, la asociatividad se constituye en un recurso fundamental para la conformación de alianzas estratégicas que mejoren las condiciones de quienes dependen de un sector productivo. Según Raúl Atria “la asociatividad se convierte en un mecanismo de cooperación por el cual se establecen relaciones y/o articulaciones no solo entre empresas y/o grupo de empresas, sino también entre comunidades, individuos o gremios”¹⁷.

Dichas alianzas estratégicas, a través de las relaciones y/o articulaciones establecidas por el Capital Social; permiten generar nuevas formas o alternativas para organizar cadenas de valor. Una de estas formas que permite aprovechar las

¹⁵ *Ibíd.*, p. 28.

¹⁶ LÓPEZ, Carlos. “Redes empresariales: Experiencias de la región Andina”. Trujillo: Publicación MinKa, 2003. p. 32.

¹⁷ ATRIA, Op. cit., p. 589.

ventajas que brinda el Capital Social, específicamente la asociatividad, es la conformación de “cluster”.

Para efectos de este trabajo se tendrán en cuenta los planteamientos acerca de “cluster” expuestos, especialmente, por Michael Porter. Para él; un “cluster” es “un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí. Por su dimensión geográfica, un cluster puede ser urbano, regional, nacional o incluso supranacional”¹⁸.

Para el autor mencionado en el párrafo anterior, los antecedentes intelectuales de la teoría de los “cluster” se comenzaron a construir sobre la base de los argumentos expuestos por Alfred Marshall (1890). Según Porter, Marshall resalta la importancia de la ubicación espacial como estratégica para incentivar la actividad empresarial y para fomentar y fortalecer el desarrollo de dicha actividad. También señala que la visión Marshalliana hace referencia explícita a las ventajas que se pueden derivar de la proximidad geográfica entre las empresas o industrias. Es decir, la proximidad entre los diferentes actores económicos genera mecanismos que terminan beneficiando a todo el conglomerado; por ejemplo, se promueve el aprendizaje y el intercambio de ideas entre dichos actores, lo cual contribuye al desarrollo de los distintos procesos productivos¹⁹.

Fue en 1920 que Marshall utiliza por primera vez el término “*distrito industrial*” haciendo referencia a las economías que surgen de la concentración de industrias especializadas en una determinada localidad²⁰. Posteriormente, según consta en el libro “Relaciones de producción con una nueva concepción social *clusters*”, el argumento de Marshall a cerca de este tema fue retomado por el economista Becattini para analizar la organización industrial de las regiones italianas de Tuscani,

¹⁸ PORTER, Michael. “Ser Competitivo: Nuevas Aportaciones y Conclusiones”. Bilbao: Ediciones Deusto S.A, 1999.p. 205.

¹⁹ *Ibíd.*, cap. VII.

²⁰ ROA, Alfredo. “Relaciones de Producción con una nueva concepción social *clusters*”. Bogotá: Editorial Centro Editorial Javeriano CEJA, 2002. p. 25.

Emilia y Romagna entre otras. Su definición se centraría, de acuerdo con el documento mencionado, en el *distrito industrial* y su concepción como una entidad socio-territorial caracterizada por la presencia de tanto una comunidad de personas como una población de empresas, que tienden a unirse²¹.

Estos distritos industriales, según Roberta Rabellotti, son organizaciones de la producción con las siguientes características:

- 1) Un conjunto de firmas agrupadas en una zona geográfica específica, especializadas sectorialmente, con características que las sitúan, principalmente como pequeñas y medianas empresas.
- 2) Una serie de vínculos hacia delante y hacia atrás en la cadena productiva, fundamentados en el intercambio de bienes, información a través de los mercados o por fuera de ellos.
- 3) Las relaciones que se dan entre los diferentes agentes económicos se encuentran afectadas por el medio social y la cultura predominante.
- 4) Dicho conjunto de empresas cuentan con el apoyo de diversas instituciones, ya sean de carácter público o privado.²²

Las características anteriormente mencionadas pueden entenderse, en gran medida, como propias de los “clusters”.

Según Michael Porter, durante los primeros cincuenta años del siglo XX este tema adquiere gran importancia, especialmente, desde la perspectiva de la geografía económica; sin embargo, afirma el autor, que con la llegada de la economía neoclásica, a mediados del siglo, la ubicación perdió su relevancia en el ámbito de los análisis económicos. Sostiene también, que más recientemente, el análisis de los *rendimientos crecientes* ha empezado a ocupar un lugar central en las nuevas teorías sobre el crecimiento y el comercio internacional, y el interés por la geografía económica ha recuperado vigencia²³.

²¹ *Ibíd.*, p. 26.

²² *Ibíd.*, p. 27.

²³ PORTER, Op. cit., p. 212.

Para el autor en mención, los “cluster” no son conformaciones particulares de las naciones industrializadas, mucho menos de las zonas urbanas; estos se presentan también en economías pequeñas y en áreas rurales; además en diferentes niveles geográficos como las zonas metropolitanas y las ciudades. Algunos se componen, principalmente, por pequeñas y medianas empresas²⁴. Tal es el caso del “cluster” italiano del calzado²⁵.

También es importante destacar que un “cluster” puede ser viable en diferentes tipos de sectores, ya sean grandes o incluso muy pequeños, además es muy factible que este se consolide y se constituya en una alternativa de competitividad en algunas actividades empresariales de tipo local, tanto en economías desarrolladas como en aquellas en vía de desarrollo²⁶.

Desde la perspectiva de Michael Porter, el “cluster” es entendible como una forma de organización compleja con una gran conexión con el tema de la competitividad, bajo parámetros de asociación, con influencia en el desarrollo regional. Según él, “la teoría de los “clusters” se centra en la forma en que la yuxtaposición de empresas conectadas económicamente y de instituciones de una zona geográfica específica afecta a la competitividad. Así, un “cluster” es una suerte de “network” que surge en una zona geográfica, en la cual la proximidad de empresas e instituciones aseguran una forma de comunidad incrementando las relaciones existentes”²⁷.

Para establecer la relación entre asociatividad y cluster, es fundamental entender la manera como dicha asociatividad se convierte en un proceso estratégico de un determinado grupo de empresarios o agentes económicos en la búsqueda de alternativas para hacer frente a los nuevos retos que plantea la economía. Alternativas que busquen beneficios comunes y menores costos en las acciones de asociación, unión o aglomeración entre distintos agentes.

²⁴ *Ibíd.*, p. 203-275.

²⁵ VALERO, Mónica. “¿Cómo se puede mejorar la Industria de Confecciones en Colombia para que sea más fuerte y Competitiva, teniendo como referencia la Experiencia de la Industria Italiana?”. Bogotá: Tesis de Grado, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, 2004.

²⁶ PORTER, *Op. cit.*, cap. VII.

²⁷ MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO DEL PERÚ, “Estudio sobre Cluster y Asociatividad”, Documento de trabajo. Lima: Preexpansión, 2004, p. 21.

Para Michael Porter, el Capital Social se constituye en el elemento que agrupa y asegura en gran medida la estabilidad del cluster. Las relaciones sociales entre las personas, su Capital Social, facilitan en gran medida el acceso a los recursos y a la información²⁸.

“Buena parte de las ventajas competitivas de los “cluster” dependen de que circule libremente la información, de que se descubran intercambios que añaden valor, de que haya en los participantes buena disposición a coordinar intereses y colaborar y de que el aliciente para mejorar sea fuerte. Las relaciones, las redes y la conciencia de interés común suelen favorecer estas circunstancias. La estructura social de los “cluster” adquiere una importancia capital”²⁹.

Según el mismo autor, “la teoría de los “cluster” amplía la noción del Capital Social y explora los mecanismos por los que la estructura de las relaciones reticulares existentes en una zona geográfica produce beneficios para las empresas”³⁰. Los “cluster” permiten conectar más estrechamente la teoría del Capital Social con la competencia empresarial y la prosperidad económica; identificando los integrantes de la red, cómo se relacionan y cómo afectan los resultados del mercado³¹.

Además afirma que, “la mera presencia de empresas, proveedores e instituciones en una ubicación crea un potencial de valor económico, aunque no asegure la materialización de ese potencial”³². Para él, “el <<pegamento social>> es el elemento que aglutina el “cluster” y contribuye al proceso de creación de valor”³³.

De lo anterior se puede derivar la siguiente afirmación: el concepto de “cluster” es utilizable en un sector particular como lo es el del calzado, en una región geográfica determinada como el Área Metropolitana de Bucaramanga en la

²⁸ PORTER, Op. cit., cap. VII.

²⁹ Ibíd., p. 231.

³⁰ Ibíd., p. 232.

³¹ Ibíd., p. 233.

³² Ibíd., cap. VII.

³³ Ibíd., p. 234.

búsqueda de la *competitividad* como un esfuerzo de los actores locales. Para Gonzalo Maya, “Los clusters...agrupan a la generalidad de actores locales que inciden en el proceso de búsqueda de innovaciones tecnológicas y de gestión organizativa que a su vez, determinan la competitividad como resultado de un esfuerzo local conjunto”³⁴.

De la conformación y funcionamiento de los “cluster” se desprenden ventajas competitivas, dadas sus características particulares. Para Porter, los “cluster” afectan la competencia en aspectos tales como:

“Los “cluster” incrementan la productividad de las empresas o sectores que lo componen.

También, aumentan su capacidad de innovar y, con ello, afectan positivamente la productividad.

Y, además, estimulan el surgimiento de nuevas empresas, lo cual afecta el proceso de innovación y hace que el “cluster” se expanda”³⁵.

Sin embargo, el efecto positivo sobre la competencia que resulta del funcionamiento de los “cluster”, según el autor depende, “en cierta medida, de que haya relaciones y comunicaciones personales y existan interacciones entre redes de personas e instituciones”³⁶; también afirma que “los mecanismos formales e informales de organización y las normas culturales suelen afectar al desarrollo y funcionamiento de los “cluster”³⁷. Por tanto, y teniendo en cuenta aspectos propios de cada región, ya sean de tipo organizacional o cultural, un “cluster” puede convertirse en un instrumento de organización que haga que un sector y/o una región sean más competitivos y se coloque a nivel de las exigencias del mercado, tanto en lo local como en lo internacional.

³⁴ MAYA, Gonzalo. “Alternativas de Desarrollo Empresarial para la Pequeña y Mediana Empresa en Colombia: Un enfoque de desarrollo endógeno de cara a la globalización”. Medellín: Rev. Semestre Económico. Vol. 3 No. 5 Mayo, Universidad de Medellín. Facultad de Economía Industrial, 1999.

³⁵ PORTER, Op. cit., cap. VII.

³⁶ Ibíd., p. 219.

³⁷ Ibíd., p. 219-220.

Según Alfredo Roa Mejía en su libro “Relaciones de Producción una nueva concepción social *clusters*”, la estrategia competitiva de una región está directamente relacionada con su productividad, es decir, con la capacidad que tenga dicha región para crear valor mediante la explotación de los factores de producción³⁸. Para Porter estos factores se pueden agrupar en algunas categorías genéricas tales como:

Recursos humanos: La cantidad, capacidad y costo del personal, teniendo en cuenta las horas normales de trabajo y la ética de trabajo imperante.

Recursos físicos: La abundancia, calidad, accesibilidad y costo de la tierra, agua, yacimientos minerales, reservas madereras, fuentes de energía hidroeléctrica, zonas pesqueras y otros recursos materiales. Las condiciones climatológicas pueden considerarse una parte integrante de los recursos físicos de una nación, lo mismo que pueden hacerse con su localización geográfica y tamaño. La localización respecto a otras naciones que sean proveedoras o clientes afecta a los costos de transporte y a la facilidad de los intercambios culturales y empresariales.

Recursos de conocimiento: La dotación que la nación tenga de conocimientos científicos, técnicos y de mercado que importen para los bienes y los servicios.

Recursos de capital: La cuantía y costo del capital disponible para financiar la industria. El capital no es homogéneo, sino que se ofrece en diversas formas como deuda no garantizada, deuda garantizada, bonos de alto riesgo y alta rentabilidad, acciones ordinarias y capital riesgo.

Infraestructura: La infraestructura disponible y que afecte a la competencia, con inclusión del sistema de transporte, de la red de comunicaciones, los servicios postales, de mensajería y paquetería, los métodos de pago o de transferencia de fondos, la asistencia sanitaria y muchos más³⁹.

³⁸ ROA, Op. cit.

³⁹ PORTER, Michael. “La Ventaja Competitiva de las Naciones”. Madrid: Ed. Vergara, 1991. cap. III.

Según Roa, “las empresas de la región elevarían sus niveles de productividad si se mejoran las características y la calidad de los productos..., y se logra una eficiencia mayor en los procesos productivos. Esto ocurre si hay innovación y mejoramiento continuo...y se presentan las condiciones favorables para ello, en especial los atributos contenidos en el diamante competitivo de Michael Porter”⁴⁰ (ver Gráfica 1). Para Porter dichos atributos individualmente o como sistema conforman el rombo de la ventaja competitiva nacional, y crean el ambiente nacional en el que las empresas nacen y aprenden a competir. Éstos son:

1. *Condiciones de los factores.* Situación de la nación en cuanto a los factores de producción, tales como la mano de obra especializada o la infraestructura, necesarios para competir en un sector determinado.

2. *Condiciones de la demanda.* Naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en cuestión en el mercado interior.

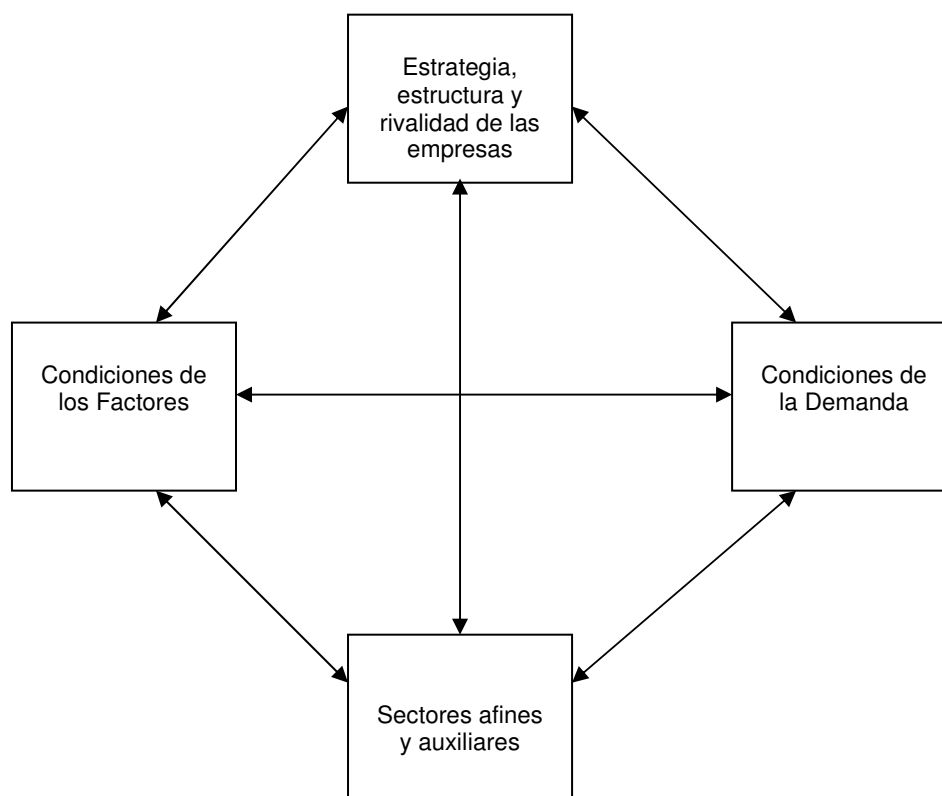
3. *Sectores afines y auxiliares.* Presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos.

4. *Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.* Las condiciones en la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna”⁴¹.

⁴⁰ ROA, Op. cit., p. 27-28.

⁴¹ PORTER, “Ser Competitivo: Nuevas Aportaciones y Conclusiones”, Op. cit., p. 174.

Gráfica 1, Determinantes de la Ventaja Competitiva.



Fuente: Michael Porter, Ser competitivo: Nuevas Aportaciones y Conclusiones, Ediciones Deusto, Bilbao España, 1999, Página 175.

En cuanto a la *condición de los factores productivos*, podemos señalar la importancia que representan factores tales como los recursos naturales, la localización geográfica, la disponibilidad de mano de obra (calificada o no calificada), los salarios, la infraestructura, la tecnología, la investigación, las instituciones de capacitación, los conocimientos sobre diseño y el conocimiento sobre los mercados⁴².

Respecto a la *condición de la demanda*, es de resaltar el estado de la demanda interior y cómo ésta ayuda a crear ventaja competitiva, además de su grado de exigencia e información acerca de los productos que obtienen. Para esto es necesario que las empresas adquieran conocimientos de la demanda a la que se enfrenta. En términos generales, las condiciones de la demanda proporcionan ventajas obligando a las empresas a responder a retos difíciles de afrontar⁴³.

⁴² *Ibíd.*, cap. VI.

⁴³ *Ibíd.*

En lo referente a los *sectores afines y auxiliares*, cabe destacar el papel que juegan los proveedores de insumos, los consumidores intermedios y finales del producto en cuestión. Es de vital importancia la calidad con que se abastece al sector de materias primas, maquinaria y capital; también entran a jugar las relaciones de los productores para con sus proveedores, distribuidores y consumidores finales para garantizar la consolidación de una ventaja competitiva⁴⁴.

Por último, en relación con la *estrategia, estructura y rivalidad de las empresas*, es importante tener en cuenta el papel que juega la rivalidad interior como estimulante de la competitividad, la concentración geográfica de las empresas y las estrategias de diferenciación del producto. Además es factor clave para la competitividad la existencia de motivación y espíritu empresarial en un sector determinado⁴⁵.

Además de lo anterior, para Porter la situación de la competencia de un sector depende básicamente de cinco fuerzas, tales como: la amenaza de entrada de nuevos competidores, la intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales, la presión proveniente de productos sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los Proveedores; en últimas éstas fuerzas determinan la rentabilidad a largo plazo de un sector⁴⁶.

Al referirse a la *amenaza de entrada de nuevos competidores en una industria*; nuestro autor considera que los nuevos competidores en una industria pueden hacer que se reduzcan los precios o que se incrementen los costos de las empresas que ya están establecidas en el sector. El riesgo de la entrada de estos a la industria dependerá de las barreras que exista contra la entrada y de la reacción de las empresas rivales ya existentes. Para el autor las fuentes de las barreras son⁴⁷:

- *la existencia de economías de escala*, éstas indican la disminución de los costos por unidad de producto en la medida en que aumenta la producción total por período. Dichas economías desincentivan el ingreso

⁴⁴ Ibíd.

⁴⁵ Ibíd.

⁴⁶ PORTER, Michael. "Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia". México: Ediciones CECSA, Edición Revisada, 2002.

⁴⁷ Ibíd., cap. I.

de otras empresas, pues las obligan a efectuar grandes inversiones o bien a invertir poco pero aceptando una desventajas de costos.

- *Diferenciación de productos*, se supone que las empresas existentes en el sector han posicionado una marca que las identifica, por ende, cuentan con la lealtad de los consumidores. Esta diferenciación se convierte en una barrera contra el ingreso de otras empresas a la industria ya que las obliga a hacer grandes inversiones para ganar clientes.
- *Necesidades de capital*, si se requieren grandes volúmenes de capital para entrar en la industria esto se convertirá en una barrera.
- *Acceso a los canales de distribución*, se convierte en una barrera de entrada al sector cuando las nuevas empresas no poseen canales de distribución propios o los ya existentes están copados por las empresas vigentes.
- *Desventajas de costos independientes a las economías de escala*, las empresas aspirantes a entrar en el sector pueden verse en desventaja respecto a las empresas ya establecidas si estas presentan menores costos en algunos aspectos diferentes a los relacionados con las economías de escala, tales como, ubicación favorable, acceso preferencial a materias primas, subsidios gubernamentales y curva de aprendizaje.
- *La Política gubernamental* puede ser una fuente de barreras, ya que el gobierno puede limitar o prohibir el ingreso en industrias, mediante el establecimiento de controles o restricciones en temas tales como la concesión de licencias y el acceso a materias primas.

En cuanto a la *Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales*; ésta se da cuando uno o más empresarios se sienten presionados o ven la posibilidad de mejorar su posición en el mercado, para ello utilizan diversas tácticas como la

competencia en precios, introducción de nuevos productos o intensa publicidad. La magnitud de la rivalidad depende de una serie de factores⁴⁸:

- *Competidores numerosos o de igual fuerza:* La existencia de gran cantidad de empresas permite que algunas de ellas contemplen la posibilidad de implementar tácticas en contra de sus competidores o bien si el tamaño de las empresas existentes es similar (o la cantidad y calidad de los recursos que poseen) se pueden presentar luchas intensas y permanentes entre ellas.
- *Lento crecimiento de la industria:* La competencia se convierte en intensa cuando una o varias empresas ven la posibilidad de expandirse pero la amplitud del mercado presenta un lento crecimiento.
- *Altos costos fijos o de almacenamiento:* Las empresas sienten la presión de la competencia cuando los costos fijos son altos e inducen a la utilización de la capacidad instalada dando como resultado una reducción en los precios de venta. También se intensifica la competencia cuando los precios tienden a bajar debido a que las empresas deben pagar altos costos de almacenamiento y por ello deciden reducir inventarios.
- *Ausencia de diferenciación:* Cuando los productos en determinado sector son homogéneos la competencia se hace muy fuerte. Esto se puede evitar cuando los productos se diferencian de los demás ya que los compradores muestran lealtad y preferencias por dicho producto.
- *Barreras sólidas contra la salida, tales como:*
 - los activos especializados que pueden presentar bajos valores de liquidación.
 - costos fijos de la salida como los contratos colectivos de trabajo y costos de reubicación.
 - Restricciones gubernamentales o sociales.

⁴⁸ Ibíd.

Respecto a la *presión proveniente de productos sustitutos*; la existencia de éstos limita los rendimientos potenciales en determinado sector, ya que restringen el nivel de los precios que se pueden cobrar⁴⁹.

En lo concerniente al *poder de negociación de los compradores*; dichos individuos se convierten en competidores para las empresas del sector cuando exigen una mayor calidad, mejores servicios y cuando incentivan la rivalidad entre quienes ofrecen los productos. Un grupo de compradores será importante cuando se dan ciertas condiciones⁵⁰:

- *El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor*, quien compra grandes volúmenes de productos del sector se convierten en una fuerza muy poderosa con influencias en las decisiones de su proveedor.
- *Los compradores representan una seria amenaza de integración hacia atrás*, es decir, de entrar en el sector al que compran.
- *El grupo de compradores tiene buena información*, cuando el cliente posee información valiosa, tanto en precios de mercado como en costos del productor, esto suelen concederle una gran ventaja negociadora.

Por último, cuando Porter se refiere al *poder de negociación de los proveedores*; considera que éstos pueden basar su poder de negociación sobre los participantes de la industria cuando amenazan con incrementar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios ofrecidos. Será poderoso si⁵¹:

- Su producto es único o al menos está diferenciado.
- Existe la posibilidad de una integración hacia delante, es decir, de que puedan entrar en el sector.

Además de lo concerniente a la competitividad tomando como punto de referencia el “cluster”, también es importante tener en cuenta algunos aspectos o argumentos

⁴⁹ Ibíd.

⁵⁰ Ibíd.

⁵¹ Ibíd.

expuestos por Michael Porter respecto a la competitividad a nivel nacional. Para el autor, no existe aún una teoría concluyente que explique la competitividad nacional ni tampoco una definición aceptada de este concepto, dicha competitividad es hoy día una de las preocupaciones centrales tanto de los gobiernos como de las industrias de todas las naciones⁵².

Continúa diciendo, que algunos ven la competitividad nacional como un fenómeno de tipo macroeconómico, impulsado por variables como los tipos de cambio, las tasas de interés y el déficit público; y que otros afirman que la competitividad se fundamenta en una mano de obra barata y abundante. También dice que dicha competitividad está relacionada con la abundancia de recursos naturales, unido a una política oficial impulsadora de ésta⁵³.

Para Porter, ninguna de estas explicaciones acerca de la competitividad es plenamente satisfactoria, pues al tratar de explicar la competitividad a nivel nacional, la ambigüedad de conceptos dificulta precisar y clarificar argumentos. Según él, lo que debemos comprender son

“los determinantes de la productividad y la tasa de crecimiento de ésta. Para dar respuestas, debemos poner nuestra atención no solo en la economía en conjunto, sino en sectores y subsectores específicos. Debemos comprender cómo y por qué se crean conocimientos y tecnologías comercialmente viables y para ello hemos de considerar sectores concretos. Lo que apuntala el proceso de mejora de la productividad nacional es el resultado de millares de esfuerzos por lograr ventaja competitiva frente a rivales extranjeros en sectores y subsectores determinados, en los cuales los productos y procesos se crean y mejoran”⁵⁴.

⁵² PORTER, “Ser Competitivo: Nuevas Aportaciones y Conclusiones”, Op. cit.

⁵³ Ibíd.

⁵⁴ Ibíd., p. 169.

2. DIAGNÓSTICO Y COMPETITIVIDAD DEL SECTOR CALZADO

2.1 EL SECTOR CALZADO EN EL ESCENARIO INTERNACIONAL

Según estudio realizado por el Ministerio de Economía y Producción de Argentina, la cadena productiva del calzado presenta un grado importante de internacionalización. En la localización de los diversos eslabones entran en juego aspectos como la disponibilidad de materia prima, el costo de la mano de obra, la existencia de legislaciones medioambientales, la innovación tecnológica, la especialización de la producción y la innovación⁵⁵.

Es en los países industrializados donde se diseñan y fabrican productos de alta calidad, de igual manera éstos poseen los canales de distribución y comercialización para dichos productos. A su vez los países en vía de desarrollo llevan a cabo parte importante de la producción industrial del calzado, gracias a la disponibilidad de materia prima, y más importante aún, a la abundancia de mano de obra⁵⁶.

Para Julia Cerutti, una característica fundamental del comercio y la producción mundial de calzado, es el dominio que hasta hoy día mantienen las empresas multinacionales poseedoras de las principales marcas. Estas empresas, originarias de Estados Unidos y Europa, dan prioridad a aspectos tales como el desarrollo, la producción, la comercialización y la promoción de productos de alta calidad y precio. De otra parte delegan la fabricación de calzado, especialmente deportivo y de baja calidad, a países con menores costos laborales, principalmente, China, Brasil, Corea, Taiwán, Indonesia, Vietnam y Tailandia⁵⁷.

⁵⁵ MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PRODUCCIÓN. "Serie de Estudios Sectoriales: Manufacturas de Cuero y Calzado". Buenos Aires: El ministerio, 2005.

⁵⁶ *Ibíd.*

⁵⁷ CERUTTI, Julia. "Estudios sectoriales: Industria del calzado". Buenos Aires: Secretaría de Política Económica, Ministerio de Economía de la Nación, 2003.

La estructura mundial en el comercio del calzado se ve reflejada en las cifras que registra la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo (UNCTAD). La Tabla 1 resume y precisa el comportamiento de las exportaciones entre el 2001 y el 2003 de los principales países productores de calzado.

Tabla 1. Exportaciones Mundiales de Calzado. US\$ Millones

| PAÍS | 2001 | 2002 | 2003 | PARTICIPACIÓN 2003 |
|--------------|---------------|---------------|---------------|--------------------|
| China | 10.096 | 11.090 | 12.955 | 29.2% |
| Italia | 7.570 | 7.588 | 8.376 | 18.9% |
| España | 1.986 | 2.125 | 2.297 | 5.2% |
| Vietnam | 1.630 | 1.913 | n.d. | n.d. |
| Alemania | 1.373 | 1.648 | 1.862 | 4.2% |
| Bélgica | 1.653 | 1.855 | 1.663 | 3.7% |
| Portugal | 1.515 | 1.497 | 1.626 | 3.7% |
| Brasil | 1.684 | 1.516 | 1.622 | 3.7% |
| Rumania | 976 | 1.158 | 1.421 | 3.2% |
| Francia | 956 | 1.071 | 1.275 | 2.9% |
| Indonesia | 1.506 | 1.148 | 1.182 | 2.7% |
| Países Bajos | 893 | 765 | 1.132 | 2.6% |
| Tailandia | 839 | n.d. | 802 | 1.8% |
| India | 663 | 623 | 758 | 1.7% |
| Reino Unido | 698 | 661 | 691 | 1.6% |
| Austria | 555 | 539 | 643 | 1.4% |
| Corea Rep. | 702 | 577 | 509 | 1.1% |
| USA | 638 | 520 | 495 | 1.1% |
| Otros | 4.563 | 4.567 | 5.046 | 11.4% |
| TOTAL | 40.494 | 40.862 | 44.356 | |

Fuente: Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo. Estadísticas de Comercio Internacional.

Resulta importante destacar, que dos naciones como China con el 29.2%, e Italia con el 18.9% de participación en las exportaciones mundiales para 2003, dominan prácticamente, la mitad del mercado internacional del calzado. En el ámbito latinoamericano es Brasil el principal exportador de este producto, ocupando el octavo lugar, con un 3.7% del total de las ventas mundiales para el mismo año, por encima de países como Francia, Estados Unidos y Tailandia.

Respecto a las importaciones de calzado (Ver Tabla 2), es Estados Unidos el mayor comprador con un 28% de total durante el 2003, seguido por países como China, Alemania, Francia y Reino Unido con un 8.7%, 8.1%, 7% y 6.8% respectivamente. Del mismo modo, se puede resaltar que gran parte del comercio de calzado se realiza entre un grupo de naciones dominantes, que actúan como exportadores y/o compradores en este importante sector de la economía mundial. Por ejemplo, China se constituye como el mayor exportador de este producto a nivel global, pero

también ocupa el segundo renglón en lo relacionado a las importaciones. De igual forma sucede con Estados Unidos, Alemania, Francia, Italia, Reino Unido, entre otros.

Tabla 2. Importaciones mundiales de Calzado. US\$ Millones

| PAÍS | 2001 | 2002 | 2003 | PARTICIPACIÓN 2003 |
|--------------|---------------|---------------|---------------|--------------------|
| USA | 16.009 | 16.159 | 16.413 | 28.4% |
| China | 5.159 | 5.030 | 5.007 | 8.7% |
| Alemania | 4.180 | 4.118 | 4.681 | 8.1% |
| Francia | 2.940 | 3.351 | 4.065 | 7.0% |
| Reino Unido | 3.279 | 3.544 | 3.960 | 6.8% |
| Italia | 2.747 | 3.067 | 3.805 | 6.6% |
| Japón | 3.045 | 2.936 | 3.078 | 5.3% |
| Bélgica | 1.357 | 1.418 | 1.526 | 2.6% |
| Países Bajos | 1.370 | 1.307 | 1.260 | 2.2% |
| España | 715 | 871 | 1.227 | 2.1% |
| Canadá | 1.016 | 1.061 | 1.113 | 1.9% |
| Austria | 757 | 773 | 858 | 1.5% |
| Suiza | 694 | 697 | 790 | 1.4% |
| Dinamarca | 437 | 479 | 603 | 1.0% |
| Australia | 486 | 562 | 598 | 1.0% |
| Corea Rep. | 311 | 404 | 516 | 0.9% |
| Otros | 7.857 | 7.623 | 8.371 | 14.5% |
| TOTAL | 52.358 | 53.400 | 57.870 | |

Fuente: Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo. Estadísticas de Comercio Internacional.

Otra característica relevante de la industria del calzado en el ámbito mundial, como se resalta en la *Serie de Estudios Sectoriales: Manufacturas de Cuero y Calzado del Ministerio de Economía y Producción de Argentina*, es el incremento en la utilización de materias primas sustitutas del cuero como son los sintéticos y los plásticos, para la elaboración de calzado. Igualmente, a nivel internacional, en la industria del calzado se están incorporando como insumos en los procesos de diseño y fabricación, nuevas tecnologías, tales como microprocesadores y computadores, materiales compuestos y fibras textiles sofisticadas combinadas con cuero y látex⁵⁸.

Además, es frecuente la utilización de “robots” en el proceso de fabricación del calzado y sus partes. Actualmente, en Alemania existe una importante empresa (DESMA), que está a la vanguardia en materia de robótica aplicada a la fabricación de calzado, la cual emplea un software novedoso en la programación de funciones

⁵⁸ MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PRODUCCIÓN, 2005, Op. cit.

para “robots”, cuyo resultado es el incremento en la productividad y calidad del trabajo⁵⁹.

En lo relacionado con la distribución de tecnología, en el documento antes mencionado, se distingue a Italia como uno de los mayores proveedores de maquinaria y materiales para las industrias del calzado y del cuero, especialmente, para América Latina. En esta región, los principales destinos de la maquinaria italiana para la fabricación de calzado son México, Brasil y Argentina⁶⁰.

En términos generales, en el contexto internacional de la industria del calzado se presentan ciertas tendencias como son: la automatización de los procesos productivos, la relocalización de dichos procesos, la segmentación de mercados y la hegemonía de ciertas empresas multinacionales. Por tanto, y como plantea Eduardo Pizano y su grupo de investigación en el estudio *Los Retos de la cadena del cuero, sus manufacturas y el calzado en el siglo XXI*, “los países de menor capacidad productiva tienen que buscar asociaciones que les permitan competir en los mercados externos con volúmenes, calidad y menores costos, pues es allí donde pueden encontrar su ventaja comparativa”⁶¹.

2.2 EL SECTOR CALZADO EN EL ESCENARIO NACIONAL

La industria del calzado, en nuestro país, se concentra principalmente en Bogotá, Antioquia, Valle, Atlántico y Santander. Las exportaciones de este sector, según consta en el documento “*Perfil del Sector Cuero, Calzado, Manufacturas de Cuero*”, en los últimos años presentan el siguiente panorama: a comienzos de los noventa dichas exportaciones promediaban los 100 millones de dólares, posteriormente registraron una caída constante hasta llegar a su punto más bajo en 1999, cuando decayeron hasta los 28 millones de dólares. No obstante, a partir de 2002 se

⁵⁹ Ibíd.

⁶⁰ Ibíd.

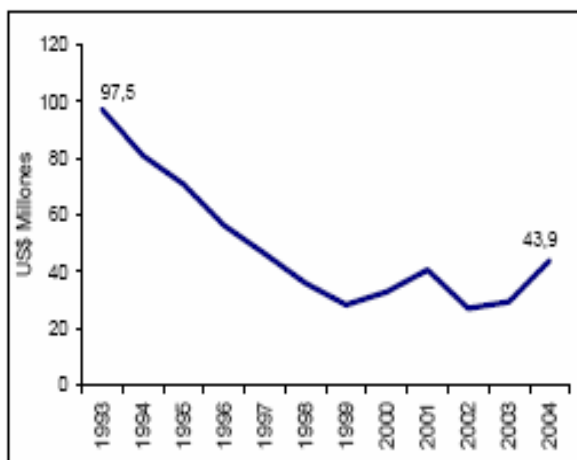
⁶¹ PIZANO, Eduardo y otros. “Los Retos de la cadena del cuero, sus manufacturas y el calzado en el siglo XXI”. Bogotá: Ministerio de Desarrollo, 2001. p. 31.

evidencia una recuperación paulatina, y llegado el 2004 las ventas alcanzaron aproximadamente 44 millones de dólares⁶², (ver Gráfica 2a).

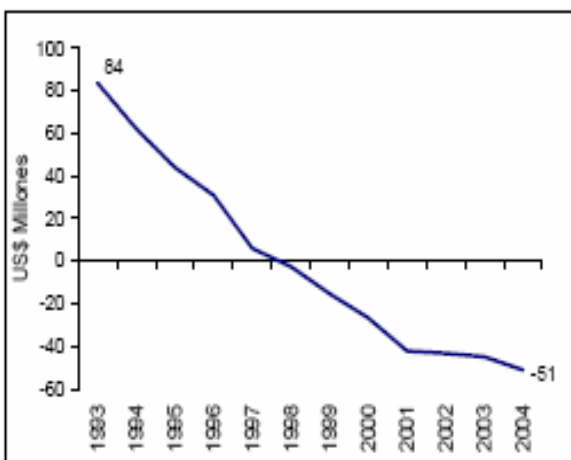
Esta situación, unida al incremento de las importaciones, generó que a partir de 1999 el país registrara un déficit comercial en este renglón industrial, que llegó en el 2004 a 51 millones de dólares, (ver Gráfica 2b).

Gráfica 2.

a) Exportaciones de Calzado



b) Balanza Comercial



Fuente: DANE-Mincomercio. En: www.colombiacompite.gov.co

En el transcurso del 2004, las exportaciones de calzado tuvieron como destino principal a Venezuela y Ecuador con un 21.9% y 19.6% del total de la exportaciones nacionales, respectivamente. De la misma forma, es importante resaltar el incremento de las exportaciones en 2003 y 2004 hacia Estados Unidos y México, (ver tabla 3). En Europa, los principales países receptores del calzado nacional fueron Bélgica y España con 3.8% y 3.1% del total de las exportaciones⁶³.

Las exportaciones de calzado entre enero y junio de 2005, conforme el documento referido, ascendieron a 28.3 millones de dólares, cifra equivalente a un incremento del 61% respecto al mismo período del año anterior. Destacándose la reactivación de las exportaciones a Venezuela y Estados Unidos⁶⁴.

⁶² "Perfil del Sector Cuero, Calzado, Manufactura de Cuero". www.colombiacompite.gov.co

⁶³ Ibíd.

⁶⁴ Ibíd.

TABLA 3. Destino de las exportaciones de calzado.

| PAÍS | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2004 (%) |
|----------------------|------|------|------|------|------|------|----------|
| Venezuela | 9.2 | 12.0 | 14.9 | 4.6 | 2.6 | 9.6 | 21.9% |
| Ecuador | 1.8 | 2.8 | 7.2 | 8.3 | 7.2 | 8.6 | 19.6% |
| USA | 2.7 | 2.7 | 4.7 | 2.9 | 4.5 | 5.0 | 11.3% |
| México | 0.5 | 1.1 | 0.6 | 0.8 | 2.7 | 4.9 | 11.1% |
| Panamá | 2.6 | 2.5 | 2.1 | 1.9 | 2.0 | 2.6 | 6.0% |
| Bélgica | 0.0 | 0.0 | 0.1 | 0.0 | 0.4 | 1.7 | 3.8% |
| Perú | 0.0 | 0.0 | 0.1 | 0.6 | 1.1 | 1.6 | 3.6% |
| España | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.6 | 1.4 | 3.1% |
| Puerto Rico | 2.0 | 1.4 | 1.5 | 1.2 | 1.4 | 1.4 | 3.1% |
| Costa Rica | 0.8 | 1.0 | 1.1 | 1.3 | 1.2 | 1.1 | 2.6% |
| República Dominicana | 0.2 | 0.7 | 0.9 | 0.8 | 0.3 | 0.9 | 2.1% |
| Portugal | 0.0 | 0.0 | 0. | 0.0 | 0.1 | 0.7 | 1.5% |
| Guatemala | 0.4 | 0.4 | 0.6 | 0.5 | 0.5 | 0.4 | 1.0% |

FUENTE: DIAN-Mincomercio. En: www.colombiacompite.gov.co

Respecto a las importaciones, el mismo estudio certifica, que éstas registran una tendencia creciente desde principios de los noventa, hasta llegar a los 95 millones de dólares en 2004. Lo cual, se puede explicar por el aumento de las compras de calzado provenientes de China; nación de la cual se importaban 2 millones de dólares en 1993, y se llegó en 2004 a adquirir productos de este sector por valor de 49 millones de dólares, lo que representa más del 57% de las importaciones de calzado hechas por Colombia en ese año. Esto también se debe en cierta medida, al ascenso que lograron las compras provenientes de Ecuador y Brasil, que en conjunto constituyeron el 28.1% del total de las importaciones⁶⁵.

Tabla 4. Origen de las importaciones de calzado.

| PAÍS | 1993 | 94 | 95 | 96 | 97 | 98 | 99 | 2000 | 01 | 02 | 03 | 04 | 04(%) |
|-----------|------|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|-------|
| China | 2.0 | 3.4 | 2.9 | 3.1 | 8.2 | 9.1 | 15.6 | 26.8 | 48.0 | 36.2 | 40.8 | 49.6 | 57.7 |
| Ecuador | 0.2 | 0.6 | 1.1 | 0.8 | 1.9 | 5.2 | 5.3 | 9.6 | 10.2 | 13.1 | 12.9 | 15.2 | 17.6 |
| Brasil | 1.0 | 1.4 | 3.8 | 4.7 | 5.5 | 3.2 | 3.1 | 2.9 | 3.1 | 3.8 | 4.9 | 9.0 | 10.5 |
| Indonesia | 0.1 | 1.0 | 2.1 | 2.6 | 2.5 | 0.6 | 1.9 | 1.7 | 1.9 | 1.9 | 0.8 | 2.3 | 2.7 |
| Vietnam | 0.0 | 0.1 | 0.5 | 0.5 | 2.0 | 0.4 | 1.2 | 4.1 | 2.6 | 1.5 | 1.5 | 1.8 | 2.1 |
| Italia | 1.1 | 2.1 | 2.5 | 2.0 | 2.3 | 3.5 | 2.5 | 2.5 | 3.5 | 2.8 | 1.3 | 1.4 | 1.6 |
| Venezuela | 2.7 | 2.2 | 2.6 | 2.4 | 2.6 | 1.5 | 1.2 | 0.8 | 1.4 | 1.2 | 0.5 | 0.8 | 0.9 |
| USA | 1.2 | 1.7 | 2.2 | 1.9 | 2.1 | 1.4 | 2.1 | 1.1 | 1.3 | 0.5 | 0.8 | 0.8 | 0.9 |
| Perú | 0.0 | 0.1 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.2 | 0.2 | 0.1 | 0.7 | 0.8 |
| España | 0.3 | 0.9 | 2.2 | 1.7 | 1.9 | 2.6 | 1.2 | 0.8 | 1.0 | 1.3 | 0.6 | 0.6 | 0.7 |
| Panamá | 0.7 | 0.7 | 0.5 | 0.1 | 0.4 | 0.2 | 2.9 | 0.1 | 3.1 | 0.3 | 0.1 | 0.4 | 0.5 |

FUENTE: DIAN-Mincomercio. En: www.colombiacompite.gov.co

Además, para mediados de 2005, las importaciones de calzado ascendieron a 47 millones de dólares; particularmente, las compras de calzado chino siguieron en

⁶⁵ Ibíd.

aumento, ubicándose en 24.4 millones, superando en 35.6% el mismo período del año anterior⁶⁶.

De otra parte, de acuerdo con información de la Encuesta Anual Manufacturera (EAM), registrada en el documento ya citado, la fabricación de calzado en el país no es un renglón representativo de la industria nacional. Tomando como referencia el período comprendido entre 2000 y 2003; del total de establecimientos industriales, aproximadamente, solo el 3% pertenece a este sector; del personal ocupado en la industria nacional, tan sólo, cerca del 2% labora en él; y con respecto a la producción bruta, únicamente, alrededor del 0.68% se deriva de dicha actividad ⁶⁷.

De igual forma, resulta relevante destacar, como se indica en el trabajo *“Relaciones de producción con una nueva concepción social clusters”*, que Colombia, en términos de producción, no utiliza factores avanzados; por lo cual, no está generando ningún tipo de ventaja competitiva a lo largo de la cadena de valor. Por consiguiente, y dadas las características particulares de nuestra industria, ésta se puede ubicar 25 años atrás, teniendo en cuenta los estándares internacionales para el sector⁶⁸.

2.3 DIAGNÓSTICO SOBRE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR CALZADO EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA (AMB).

El estudio acerca de la competitividad del sector calzado para el AMB, se realizó teniendo como marco teórico-conceptual de referencia los planteamientos expuestos por Michael Porter referidos. Por una parte, se tuvo en cuenta el diamante competitivo cuyos atributos son: las condiciones de los factores de producción, las condiciones de la demanda, sectores afines y auxiliares y la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. De otra parte, se tomó el argumento de las cinco fuerzas competitivas que el autor señala; la amenaza de entrada de nuevos competidores en

⁶⁶ Ibíd.

⁶⁷ Ibíd.

⁶⁸ ROA, Op. cit.

una industria, la intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales, la presión proveniente de productos sustitutos, el poder de negociación de los compradores, y el poder de negociación de los proveedores ⁶⁹.

Además, dicho estudio se desarrolló tomando como referencia, fundamentalmente, el trabajo efectuado para analizar las características del “cluster” del calzado en el barrio Obrero de la ciudad de Cali⁷⁰.

De otra parte, la falta de información y las dificultades para acceder a la ya existente, implican una serie de limitantes en el desarrollo de la investigación. Por tanto, los estudios previos y la información obtenida fueron complementados con una encuesta aplicada a Proveedores de insumos, Fabricantes de calzado y Distribuidores de dicho producto⁷¹.

2.3.1 Condiciones de los Factores de Producción

La región, tomando como referencia básica la enciclopedia “Colombia” de Prolibros, goza de una buena dotación de recursos naturales; se encuentra rodeada de tierras fértiles dedicadas al cultivo y a la ganadería, su posición fisiográfica y su topografía quebrada, contribuyen a la formación de diferentes pisos térmicos que permiten la variedad de climas. Existe, además, una gran riqueza hídrica que la abastece, representada por los ríos Tona, Lebrija, Río Frío entre otros. Su temperatura oscila entre los 12°C y 25 °C, lo cual la convierte en un lugar agradable para la construcción de proyectos de vida⁷².

La ubicación geográfica de Santander, por ende la del AMB, teniendo en cuenta los argumentos expuestos por Yadira Bustamante en su trabajo de grado, es estratégica, ya que se ha convertido en un corredor por donde circulan gran cantidad de productos. Dicha ubicación facilita el intercambio con diferentes regiones del país,

⁶⁹ Capítulo 1. “Marco Teórico-Conceptual de Referencia”.

⁷⁰ ROA, Op. cit., p. 300-344.

⁷¹ Anexos D, E y F.

⁷² PROLIBROS Ltda. “Colombia”. Bogotá: Printer colombiana S.A., 2000.

permite el acceso a materias primas e insumos, y brinda la posibilidad de colocar productos locales en otras áreas de Colombia. También permite, en gran medida, la conexión con los mercados internacionales; dada la proximidad a la frontera con Venezuela y la ventaja que representa la cercanía a los puertos del Caribe colombiano⁷³.

Respecto a la mano de obra, según argumentos del Centro de Investigación de la Universidad Cooperativa De Colombia (CEIN), las empresas del sector calzado presentan un bajo perfil en formación, tanto a nivel operativo como a nivel administrativo, pues, los conocimientos existentes obedecen más a la experiencia acumulada que a prácticas integrales de capacitación, lo que en últimas genera retardos en los procesos de producción y en la asimilación de las nuevas tecnologías que dichas empresas requieren. Sin embargo, dadas las características de este factor productivo, resulta muy barata su contratación⁷⁴. Por ende, considerando lo anterior, se puede afirmar que en términos de calidad, dicho factor, no representa ventaja competitiva alguna, lo cual se puede contrastar con lo que podría representar el costo de éste, en términos de competitividad.

En cuanto a la infraestructura, la misma fuente certifica que, la industria del Calzado en el AMB, al igual que otros sectores, cuenta con una infraestructura pública adecuada. Tanto para la ciudadanía como para el sector empresarial, existe en el área una red de servicios públicos de excelente calidad, un desarrollo urbano y una planeación que permiten un desplazamiento interno relativamente cómodo⁷⁵. Sin embargo, en este aspecto una desventaja se presenta al considerar el servicio que presta el aeropuerto de “Palonegro”, ya que sus condiciones le impiden funcionar como terminal internacional, lo cual puede afectar en alguna medida las relaciones con los clientes y/o proveedores extranjeros.

⁷³ BUSTAMANTE, Yadira y otros. “Centro asesor en calidad para el sector calzado del AMB”. Bucaramanga: SIC Editorial, Universidad Cooperativa De Colombia, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Línea de investigación MIPYMES organizacional, Tesis de Grado 2005.

⁷⁴ CEIN. “Distrito Industrial de Calzado Área Metropolitana de Bucaramanga: Un paso al Desarrollo Regional”. Bucaramanga: SIC Editorial, Universidad Cooperativa de Colombia, 2005.

⁷⁵ *Ibíd.*

En lo referente a la tecnología, el libro “relaciones de producción con una nueva concepción social *clusters*”, señala que, el sector del calzado presenta características propias de una producción de tipo artesanal, indicando que la tecnología en el sector es muy exigua⁷⁶. Además, en la encuesta realizada se indagó a los fabricantes de calzado acerca de la renovación de su maquinaria o equipo de trabajo; obteniendo como resultado que, aproximadamente, un 44% de los entrevistados no ha renovado su equipo de trabajo por un periodo que supera los 11 años, y un 36% no lo ha hecho hace ya más de 15 años. En otras palabras, se puede afirmar que el atraso tecnológico existente en cuanto a maquinaria y equipos impide que se presente una ventaja competitiva en el sector.

De otro lado, es importante resaltar, al igual que lo hace Francisco Gómez, periodista económico de Vanguardia Liberal, que Santander cuenta con un ambiente propicio para el fomento de la investigación y el conocimiento. En la región existen Universidades de renombre nacional e internacional, tales como la Universidad Industrial de Santander, la Universidad Pontificia Bolivariana, la Universidad Cooperativa de Colombia entre otras; que generalmente orientan su formación profesional hacia la investigación de fenómenos regionales⁷⁷.

Además, como se asegura en investigación realizada por el CEIN, el sector “cuenta con instituciones educativas apropiadas para los procesos de capacitación y formación en las áreas requeridas para garantizar la especialización de la mano de obra, mediante estudios tecnológicos o programas de educación no formal en temáticas básicas del sector, dirigidas al mejoramiento de la calidad y aumento de la competitividad en procesos productivos y formas organizacionales”⁷⁸.

En cuanto al diseño de calzado en el AMB, si bien no se encontró información relevante; de la encuesta aplicada se puede deducir que: los fabricantes de dicho artículo en un 73.68% reproducen modelos existentes, ya sea de revistas, imitación

⁷⁶ ROA, Op. cit.

⁷⁷ GÓMEZ, Francisco. “Productividad y Competitividad en Santander “. Vanguardia Liberal. Bucaramanga: 19 de septiembre de 2005, Sec. F, p. 13.

⁷⁸ CEIN, Op. cit.

o adaptación de los que circulan en el mercado; sólo el 2.1% de total de la muestra manifestó, haberse capacitado para dicha actividad, el restante realiza creaciones propias basados en su experiencia. Además, se debe agregar que, más del 72% afirmó no conocer la presencia de un diseñador especializado para sector del calzado.

Por último, como consecuencia de lo anterior, en el sector se ha desarrollado la capacidad de identificar e imitar modelos europeos y, en menor grado, norteamericanos, en detrimento de la creatividad local; lo cual desestima las características propias de los clientes. Esto se hace más notable en la medida en que las empresas de la región, debido a su tamaño⁷⁹, no cuentan con departamentos especializados, que identifiquen dichas características, tanto en los mercados nacionales como en los internacionales.

2.3.2 Condiciones de la Demanda

En el Área Metropolitana de Bucaramanga se concentra la mayor parte la población del Departamento de Santander; en ella habitan aproximadamente, 1'061.991 personas, de acuerdo con cifras del DANE⁸⁰; de las cuales el 35% se encuentra por debajo de la línea de pobreza, y un 8.07% corresponde a quienes están en la indigencia⁸¹, lo cual indica la marcada concentración de la riqueza existente. Y además da muestras de la poca capacidad adquisitiva con que cuenta gran parte de la población. Por tanto, se ve disminuida, en gran proporción, la demanda de los diferentes bienes y servicios.

Admitiendo que un 85.26% de los productores encuestados, declaró que el nivel de exigencia de sus clientes era alto; es evidente que la situación de pobreza, y por ende, la capacidad adquisitiva de los demandantes, en últimas, limita dicha exigencia.

⁷⁹ La clasificación de las empresas por su tamaño se expondrá posteriormente teniendo como base la ley 905 de 2004 y la información suministrada por el Centro de Documentación e Información Empresarial de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

⁸⁰ DANE. Censo Población 1993. Dato Ajustado. En: www.dane.gov.co

⁸¹ GALVIS, Honorio. "Plan De Gobierno para La Alcaldía De Bucaramanga. 2004-2008: Bucaramanga productiva y competitiva". Bucaramanga, 2004.

Para agregar, como ya se señaló, el tamaño de las empresas incide en la no existencia de departamentos de mercadeo, por tanto se desconocen las verdaderas necesidades y gustos de los consumidores del calzado. En otras palabras, no existe un conocimiento real de la demanda por parte de aquellos agentes ubicados a lo largo de la cadena productiva.

2.3.3 Sectores Afines y Auxiliares

En la cadena se destacan las actividades de intermediación llevadas a cabo por importadores, peleteros y distribuidores a través de las cuales se proveen insumos y maquinaria a micro y pequeñas empresas fabricantes de calzado.

En el primer eslabón de la cadena productiva se encuentran las curtiembres; éstas convierten las pieles del ganado, en cuero apto para la fabricación de calzado y otros artículos de marroquinería. En el AMB, según la información de la Cámara de Comercio de Bucaramanga⁸², se evidencia la baja participación de esta actividad en la cadena, pues del total de empresas registradas, sólo existen dos dedicadas a dicha actividad.

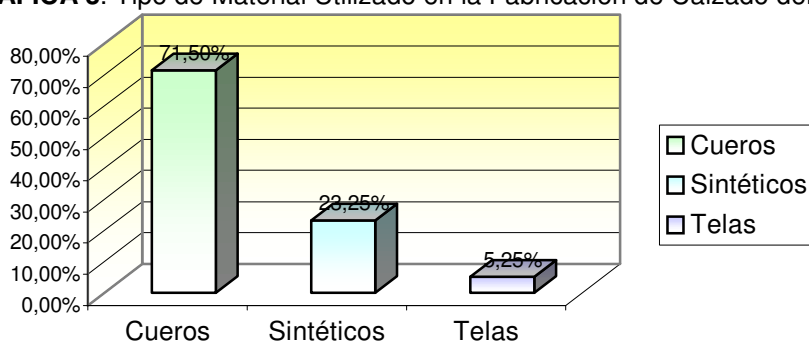
Dadas las circunstancias mencionadas, como señala el CEIN, tanto en los comercializadores de materia prima, como en los productores de calzado, existe la necesidad de traer cueros de otras regiones del país, especialmente, de Cundinamarca⁸³, lo cual supone el incremento de los costos de producción y se convierte en un estímulo para producir zapato utilizando pieles sintéticas. Sin embargo, aún hoy día, a pesar de las tendencias mundiales, la fabricación de calzado en nuestra región, como lo muestra la Gráfica 3, depende, en gran medida, de la producción de cuero.

⁸²Cámara de Comercio de Bucaramanga. Centro de Documentación e Información Empresarial.

⁸³ CEIN, Op. cit.

Además, resulta importante subrayar, conforme a información del CEIN, que el mercado de materias primas e insumos del Área Metropolitana de Bucaramanga es abastecido en su gran mayoría por el mercado nacional. Según datos de esta institución el 73% del total de materias primas provienen de lugares distintos al Departamento de Santander. Esto se debe en gran medida, a la ausencia de estímulos que fomenten el desarrollo de empresas capaces de generar materias primas e insumos de alta calidad, que garanticen una producción competitiva de calzado⁸⁴.

GRAFICA 3. Tipo de Material Utilizado en la Fabricación de Calzado del AMB.



Fuente: CEIN-Universidad Cooperativa de Colombia

En lo concerniente a la maquinaria y equipo industrial, especialmente, de las micro y pequeñas empresas, como suele ocurrir en otras partes de nuestro país, ésta, en la mayoría de los casos, corresponde a maquinaria de segunda, que ha sido sometida a procesos de adaptación⁸⁵. Las pocas empresas medianas existentes están en mejores condiciones de adquirir maquinaria moderna. Por ejemplo, el CEIN señala, que la “costura en calzado se realiza con máquinas de coser, de las cuales sólo el 16% corresponde a tecnología desarrollada en la década de los 90’s. Esto significa el uso de equipos cuya vida productiva está vigente pero que no involucran novedades de proceso”⁸⁶.

⁸⁴ Ibíd.

⁸⁵ PERDOMO, Jesús. “Metodología para la Referenciación competitiva de cluster estratégicos regionales: Aplicación al cluster del calzado para Dama- Cúcuta”. Bogotá: Centro de Investigaciones para el Desarrollo-CID, 2002.

⁸⁶ CEIN, Op. cit., p. 27.

Entorno al tema del acceso al crédito, como argumenta Gonzalo Serpa, periodista económico de Vanguardia Liberal, “una de las principales quejas de los empresarios, especialmente de los más pequeños, es la dificultad para conseguir recursos en el sistema financiero. Y eso se debe a la falta de garantías que respalden su préstamo”⁸⁷. En términos generales, el artículo plantea que la única manera para que un empresario, que no cuenta con las garantías suficientes para avalar una deuda, pueda acceder al crédito es modificando su cultura empresarial.

En cuanto a las relaciones entre proveedores y productores, según la encuesta, existe poca colaboración entre éstos, en aspectos tales como: negociación de pagos y entrenamiento de mano de obra. Además debido a los problemas presentados, los productores de calzado manifestaron en 57.89% no utilizar siempre los mismo proveedores, lo que impide la creación de lazos de cooperación que promuevan el trabajo en equipo.

Otro eslabón ligado a la industria del calzado, es el de la comercialización y/o distribución. El cual se puede subdividir en dos componentes, mayoristas y minoristas. En primera instancia, los distribuidores mayoristas, dadas sus características, poseen un gran poder de negociación, lo que les garantiza un amplio margen de ganancia. Además, constituyen el principal canal de distribución debido al volumen de compras que manejan. En segunda instancia, se puede argumentar que los distribuidores minoristas, representan una oportunidad para que los micros y pequeños fabricantes de calzado, puedan comercializar sus productos, sin embargo, al igual que los mayoristas, son éstos quienes dominan los procesos de negociación, principalmente, con los pequeños fabricantes.

En términos generales, fundamentados en la información obtenida mediante la aplicación del cuestionario, se puede concluir, que son los distribuidores quienes imponen, en la mayoría de los casos, las condiciones de entrega y los términos de las negociaciones de pagos.

⁸⁷ SERPA, Gonzalo. “Si hay respaldo, hay crédito”. Vanguardia Liberal. Bucaramanga: 19 de septiembre de 2005, Sec. G, página 10.

Resulta importante resaltar, que debido a la forma en que se manejan las relaciones, la utilización generalizada de comercializadores y distribuidores para la realización de las ventas, obstaculiza la comunicación entre los consumidores finales de calzado y sus fabricantes, impidiendo, de esta manera, la identificación de gustos y preferencias imperantes en el mercado.

En definitiva, los sectores afines y de apoyo no están contribuyendo a la consolidación de una ventaja competitiva óptima para el sector. Ya que, la cadena productiva del calzado se encuentra desintegrada en sus partes componentes.

2.3.4 Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas.

Las empresas del sector, como se ha venido explicando, debido al desconocimiento que se tiene del mercado, a la escasez de recursos financieros y a la forma de proceder en cuanto a la adquisición de diseños, no cuentan con una estrategia clara y definida para la diferenciación de sus productos; es decir, sus limitaciones obstaculizan la identificación de prioridades en cuanto a precio, calidad, diseño y servicio.

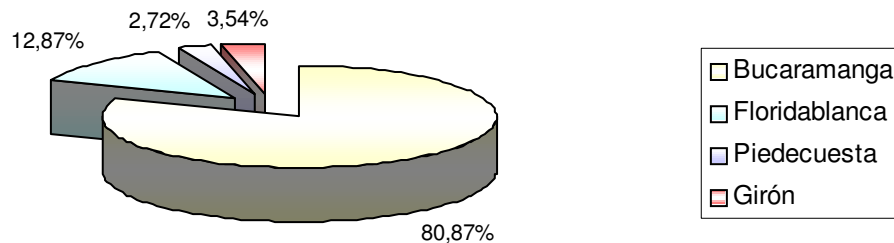
Retomando los argumentos del CEIN, respecto al empresario santandereano, se puede decir que, “pese a la cultura existente en la región donde el liderazgo empresarial sobresale por el miedo a invertir y el temor a asociarse, los empresarios santandereanos se han concientizado de la importancia del cambio y la transformación, a fin de lograr su permanencia en el mercado”⁸⁸.

Partiendo de la información de la Cámara de Comercio de Bucaramanga en el sector del calzado del Área Metropolitana, se puede observar la siguiente distribución (ver Gráfica 4): la mayor concentración de empresas fabricantes se encuentra en la ciudad de Bucaramanga, seguida por Floridablanca, Piedecuesta y Girón en el orden respectivo. Si bien, dicha concentración no garantiza la existencia de apoyo y

⁸⁸ CEIN, Op. cit., p. 25.

cooperación entre las fábricas productoras, sí se constituye en un potencial para la construcción de relaciones y vínculos horizontales.

Gráfica 4. Ubicación de las fábricas de calzado en el AMB.



Fuente: Elaboración Propia con base en los datos suministrados por la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

La Tabla 5, resume y precisa la condición de cada uno de los atributos del diamante competitivo de Michael Porter, teniendo como base los argumentos presentados en este documento, tomando aquellos elementos que se consideraron más relevantes para el objeto de la investigación.

Tabla 5. Resumen de los Atributos del Diamante Competitivo para el Sector Calzado.

| ATRIBUTOS DEL DIAMANTE | ELEMENTO ANALIZADO | PONDERACIÓN | | | | | |
|---|---|-------------|--|-------|--|------|--|
| | | Alta | | Media | | Baja | |
| Condición de los Factores de Producción | Recursos Naturales | | | | | | |
| | Ubicación Geográfica | | | | | | |
| | Calidad de la Mano de Obra Administrativa | | | | | | |
| | Calidad de la Mano de Obra Operativa | | | | | | |
| | Salarios | | | | | | |
| | Infraestructura | | | | | | |
| | Tecnología | | | | | | |
| | Investigación | | | | | | |
| | Instituciones de Capacitación | | | | | | |
| | Conocimientos de diseños | | | | | | |
| Conocimiento de mercados | | | | | | | |
| Condiciones de la Demanda | Demanda Interior | | | | | | |
| | Grado de Exigencia de la Demanda | | | | | | |
| | Conocimiento de la demanda | | | | | | |
| Sectores Afines y Auxiliares | Acceso a Materias Primas | | | | | | |
| | Calidad de las Materias Primas | | | | | | |
| | Maquinaria | | | | | | |
| | Acceso a Crédito | | | | | | |
| | Relaciones con los proveedores | | | | | | |
| | Relaciones con los distribuidores | | | | | | |
| Relaciones con clientes finales | | | | | | | |
| Estrategia y Rivalidad de las empresas | Estrategia de diferenciación | | | | | | |
| | Cultura y espíritu empresarial | | | | | | |
| | Concentración geográfica | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia.

Como ya se mencionó, el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, permite visualizar las fuentes de ventaja competitiva de la industria. De ellas, depende la intensidad de la competencia en el sector. Es decir, en aquellos aspectos en donde debido a las características propias de la industria regional se estimule la intensidad de la competencia, podría presentarse una oportunidad para el futuro competitivo de la cadena del calzado. Además, para el autor, dicha intensidad no se debe al azar, sino a la estructura económica subyacente y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. Estas fuerzas determinan la rentabilidad a largo plazo⁸⁹.

2.3.5 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores en la Industria.

En las industrias se pueden presentar algunas barreras para evitar la entrada de nuevas empresas. A continuación se analizarán el estado de cada de ellas en el sector del calzado del AMB:

- Economías de escala: De acuerdo con lo dicho hasta ahora, se puede afirmar, que en el sector del calzado del Área Metropolitana de Bucaramanga, no existen este tipo de economías. Lo anterior, se puede avalar con algunos argumentos expuestos en la investigación titulada “Distrito industrial del calzado Área Metropolitana de Bucaramanga: Un paso al Desarrollo Regional”, donde se señala que: no existe una capacidad de oferta que pueda atender la demanda del mercado internacional; además, que el diseño de las plantas de producción es inadecuado, y que también, los costos de producción son elevados debido a la subutilización de la capacidad instalada y a los costos de los insumos y las materias primas⁹⁰. Por consiguiente, la ausencia de economías de escala se convierte en una leve amenaza para la intensidad de la competencia del sector.
- Diferenciación de productos: La imitación de modelos y el poco conocimiento que se tiene del mercado, características propias de las empresas locales, han llevado, prácticamente a la homogeneización de la producción, constituyéndose esta situación en una oportunidad para incentivar la competencia.

⁸⁹ PORTER, “Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”, Op. cit.

⁹⁰ CEIN, Op. cit.

- Necesidades de capital: Como se pudo constatar en la encuesta aplicada, no se requieren grandes volúmenes de capital para entrar en la industria del calzado. Según la información recopilada, el 88.42% de los encuestados considera que con 5 millones de pesos, o menos, se puede ingresar al negocio de la fabricación de calzado. De la misma manera, cifras de la Financiera Coomultrasan⁹¹, señalan que, en promedio, los créditos para inversión otorgados a las micros y pequeñas empresas, ascienden a \$1'605.000 por unidad productiva. Por ende, esta situación, dada la igualdad de condiciones, representa una leve amenaza hacia la intensidad de la competencia interna.

- Acceso a los canales de distribución: Por ser las empresas del sector, en su gran mayoría, pequeñas y micros, gran parte de sus ventas se realizan a través de distribuidores, es decir, no cuentan con sus propios canales de distribución. Este tipo de relación se convierte en una amenaza para la competitividad de los fabricantes de calzado, ya que éstos no tienen el contacto directo, por ende, la presión que se deriva del mercado.

- Desventajas de costos independientes a las economías de escala: Las empresas del sector de calzado del AMB no posee ventajas de costos en aspectos diferentes a los relacionados con las economías de escalas. Por ejemplo en:
 - Acceso preferencial a materias primas: En el AMB, existe gran cantidad de proveedores de insumos, de acuerdo con registros de la Cámara de Comercio, son alrededor de 145 empresas dedicadas a esta actividad⁹². Además, el CEIN reconoce que “gran parte de esas empresas o almacenes, cuentan con una gran variedad de insumos de sus inventarios, es decir, que un solo almacén cuenta con la capacidad de comercializar todos los insumos desde los cueros hasta los pegantes necesarios para llevar a cabo el proceso de fabricación de artículos en cuero”⁹³, por tanto, a las claras se ve que no

⁹¹ SERPA, Op. cit.

⁹² Cámara de Comercio de Bucaramanga. Centro de Documentación e Información Empresarial.

⁹³ CEIN, Op. cit., p. 49.

existe un acceso preferencial a materias primas para ninguna empresa del sector.

- **Curva de Aprendizaje:** Como ya se indicó, la mano de obra del sector del calzado, presenta un bajo perfil en capacitación, es decir, no es necesario que quien ingrese a trabajar en las empresas de calzado de la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana, tenga altos conocimientos en cuanto a procesos de manufactura, simplemente que demuestre habilidad para ello.
- **Política Gubernamental:** En el Área Metropolitana de Bucaramanga, de acuerdo con argumentos del CEIN, la presencia del Gobierno en el sector es, prácticamente nula⁹⁴; no existen barreras gubernamentales que limiten la entrada de empresas, por tanto, que afecten la intensidad de la competencia.

2.3.6 Intensidad de la Rivalidad Entre los Competidores Actuales.

Existen algunos factores de los cuales depende la magnitud de la rivalidad entre las empresas. Éstos se analizarán a continuación, tomando como objeto de estudio las características de las empresas fabricantes de calzado del AMB:

- **Competidores numerosos o de igual fuerza:** Existe en el sector gran cantidad de empresas fabricantes de calzado, según datos de la Cámara de Comercio, se encuentran registradas 847, de las cuales el 97.64% corresponde a microempresas, el 2.12% corresponde a pequeñas empresas y el 0.24% a medianas⁹⁵. Lo anterior asegura, debido a la existencia de numerosos competidores y la similitud de sus características, la lucha intensa y permanente entre ellas.
- **Lento crecimiento de la industria:** Debido a que en el sector entran y salen, un número similar de empresas constantemente, se puede considerar, de acuerdo con afirmaciones hechas por Laura López Díaz en su trabajo de grado, que éste

⁹⁴ Ibíd.

⁹⁵ La clasificación de las empresas por su tamaño se expondrá en el Capítulo III, teniendo como base la ley 905 de 2004 y la información suministrada por el Centro de Documentación e Información Empresarial de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

presenta un crecimiento lento⁹⁶. Sin embargo, dadas las características propias de las empresas y las condiciones de la demanda interna, la mayoría de los fabricantes de calzado, buscan mantener su participación en dicho mercado, antes que considerar la posibilidad de expandirse en él. Por tanto, esta situación no representa mayores oportunidades que favorezcan la competitividad del sector.

- **Altos costos fijos o de almacenamiento:** Las particularidades del sector del AMB, no exigen a las empresas unos altos costos fijos para su funcionamiento, como tampoco son relevantes los costos derivados de la acumulación de inventarios. Por estas razones, las empresas no están obligadas a competir intensamente, por ende, a utilizar la capacidad instalada y a reducir precios. Esto genera una amenaza para la competitividad del sector.

- **Ausencia de diferenciación:** Entre las empresas de calzado del Área Metropolitana de Bucaramanga, las diferencias son mínimas respecto a los productos fabricados, por lo general, éstas no cuentan, como se mencionó anteriormente, con estrategias claras de diferenciación y además, su producción se fundamenta en la copia y adaptación de modelos. Esta homogeneidad hace que la competencia se torne más fuerte.

- **Barreras sólidas contra la salida:** Este tipo de barreras en una industria estimulan la competencia, contribuyendo a su fortalecimiento. En el caso específico del AMB, como se pudo constatar con información del CEIN, no existen barreras sólidas, tales como: activos especializados, contratos colectivos, restricciones gubernamentales o sociales, que impidan la salida de las empresas del negocio⁹⁷, esta circunstancia afecta negativamente la intensidad de la competencia entre las empresas existentes.

⁹⁶ LÓPEZ, Laura. "Aproximación al Efecto Potencial del Acuerdo Bilateral de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos sobre el Sector Calzado de la Ciudad de Bucaramanga". Bucaramanga: Tesis de Grado, Escuela de Economía y Administración, Universidad Industrial de Santander ,2005.

⁹⁷ CEIN, Op. cit.

2.3.7 Presión Proveniente de Productos Sustitutos.

El calzado es considerado como un producto de primera necesidad; la presión por sustitución, si bien no surge de otras industrias, puede ocurrir cuando los clientes finales decidan utilizar una marca o un tipo de calzado diferente al que están usando; esto depende, en gran medida de las condiciones económicas de dichos clientes, de sus gustos, de la ocasión, del diseño, etc. En las circunstancias en las que se desenvuelve la industria regional actualmente, cualquier fabricante de calzado, dada la homogeneidad de los productos, puede sentir que la amenaza de sustitución proviene de todos sus competidores.

2.3.8 Poder de Negociación de los Compradores.

Un grupo de compradores puede ser importante para incentivar la competencia, cuando se dan ciertas condiciones; como por ejemplo:

- El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes: La encuesta realizada pone de manifiesto que la compra de grandes volúmenes de calzado sólo se presenta en algunas épocas del año, días especiales y último trimestre, el resto del tiempo la demanda tiende a permanecer constante⁹⁸. Cabe resaltar que, los comercializadores ejercen gran presión sobre los productores, sin embargo, éstos no incentivan la rivalidad entre ellos, ya que no representan un eslabón fuerte en la cadena productiva.

- Los compradores representan una amenaza de integración hacia atrás: En el AMB, el 90% de los distribuidores, según información suministrada por el CEIN, además de comercializar, produce algún tipo de calzado⁹⁹. Esto indica que los compradores están parcialmente integrados hacia atrás, en una posición que les permite exigir cierto tipo de concesiones. Por consiguiente, de esta situación puede surgir una oportunidad para la consolidación de la ventaja competitiva.

⁹⁸ Anexo E

⁹⁹ CEIN, Op. cit.

- El grupo de compradores tiene buena información: De lo anterior también se desprende que, los compradores, especialmente los comercializadores, poseen información valiosa en cuanto a precios de mercado y a costos de fabricación, lo que les concede una gran ventaja negociadora.

2.3.9 Poder de Negociación de los Proveedores.

Los proveedores de insumos serán poderosos e influirán en la intensidad de la competencia si:

- Su producto es único o al menos está diferenciado: En el AMB, la provisión de insumos no presentan ningún grado de diferenciación, pues todos los proveedores comercializan materias primas con igual calidad y precios similares. Esta situación se convierte en una gran amenaza, ya que se tiende a cambiar de proveedor con relativa frecuencia, lo que impide la creación de relaciones y el trato preferencial.
- Posibilidad de integración hacia delante, es decir, de que puedan entrar en el sector: los proveedores de insumos y materias primas del AMB no tienen la capacidad de entrar en el siguiente eslabón de la cadena productiva, es decir, de ser productores de calzado; favoreciendo, de esta manera, a las empresas fabricantes actuales de posibles competidores, lo que representa una amenaza alta para la intensidad de la competencia del sector.

En la Tabla 6 se presenta la evaluación de las fuerzas del sector calzado del Área Metropolitana de Bucaramanga, de acuerdo con los argumentos expuestos. Como se podrá observar, existen muchas oportunidades en el sector que pueden ser explotadas como ventajas competitivas. De igual forma, existe una serie de amenazas que deben ser tenidas en cuenta, ya que éstas afectan, en gran medida, la intensidad de la competencia en dicho sector.

Tabla 6. Las Cinco Fuerzas Competitivas del Sector Calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

| FUERZAS | ASPECTO A EVALUAR | OPORTUNIDAD | AMENAZA |
|--|--|--------------------|----------------|
| Amenaza de entrada de Nuevos Competidores | Economías de Escala | Alta | Baja |
| | Diferenciación de Productos | Alta | Baja |
| | Necesidades de Capital | Alta | Baja |
| | Acceso a canales de Distribución | Baja | Alta |
| | Acceso Preferencial a Materias Primas | Baja | Alta |
| | Curva de Aprendizaje | Alta | Baja |
| | Política Gubernamental | Alta | Baja |
| Intensidad de la Rivalidad entre los competidores actuales | Competidores numerosos o de igual fuerza | Alta | Baja |
| | Lento Crecimiento de la Industria | Baja | Media |
| | Altos costos fijos o de almacenamiento | Baja | Alta |
| | Ausencia de diferenciación | Alta | Baja |
| | Barreras sólidas contra la salida | Baja | Alta |
| Presión proveniente de productos sustitutos | Existencia de bienes sustitutos | Alta | Baja |
| Poder de negociación de los compradores | Concentración o Volúmenes de Compras | Media | Alta |
| | Integración hacia atrás | Alta | Media |
| | Compradores tienen buena Información | Alta | Media |
| Poder de negociación de los Proveedores | Producto único o al menos diferenciado | Baja | Alta |
| | Integración hacia delante | Baja | Alta |

Fuente: Elaboración Propia.

3. ACTORES DEL CLUSTER Y DIAGNOSTICO DE ASOCIATIVIDAD

3.1 ACTORES Y ORGANIZACIONES PERTENECIENTES AL CLUSTER.

La información relacionada con las empresas del sector se obtuvo de la Cámara De Comercio de Bucaramanga, del CEIN, y de la encuesta aplicada a Proveedores de Materias Primas e insumos, a Fabricantes y a Comercializadores de calzado.

En los registros de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, a Enero de 2006, se encuentran inscritas 1.675 empresas relacionadas con la cadena productiva del calzado. En la tabla 7 se presenta la clasificación de las empresas según su actividad principal.

Tabla 7. Empresas Clasificadas según su actividad principal.

| ACTIVIDAD | NÚMERO DE EMPRESAS | PORCENTAJE |
|--------------------------------------|--------------------|----------------|
| Proveedores de Insumos | 145 | 8.66% |
| Fabricantes de Calzado | 847 | 50.57% |
| Comercializadores y/o Distribuidores | 683 | 40.77% |
| TOTAL | 1.675 | 100.00% |

Fuente: Elaboración Propia con base en los datos suministrados por la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

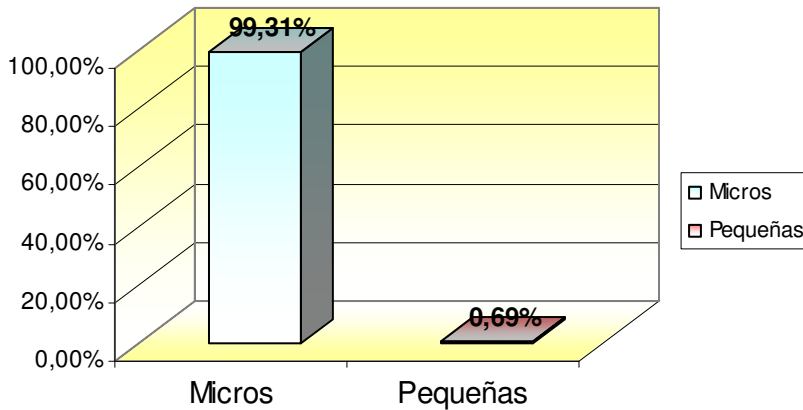
3.1.1 Empresas Proveedoras de Materias Primas e Insumos.

Como se pudo constatar, existe una concentración importante de empresas proveedoras de materias primas e insumos en el centro de la ciudad de Bucaramanga, éstas, se encuentran ubicadas especialmente, entre las calles 30 y 33 y entre las carreras 11 y 15, lo que facilita el acceso a las materias primas.

El 81.25% de los proveedores encuestados manifestaron haberse establecido en el Área Metropolitana hace menos de 10 años, el restante 18.75% lleva más de 10 años en esta zona.

La Gráfica 5 muestra la clasificación de las empresas proveedoras por su tamaño, de acuerdo al número de empleados, teniendo como fundamento básico la ley 905 del 2004¹⁰⁰

Gráfica 5. Clasificación de Empresas Proveedoras de acuerdo al número de empleados.



Fuente: Elaboración Propia con base en los datos suministrados por la Cámara de Comercio de Bucaramanga

Como se puede observar, prácticamente, la totalidad de las empresas proveedoras son micros, es decir, tienen 10 o menos empleados. Del total de empresas proveedoras, el 62.5% corresponden a peleterías, el 25% están dedicadas a la comercialización de algunas partes de calzado, como suelas, herrajes, etc., y el resto se dedica a la fabricación y comercialización de insumos.

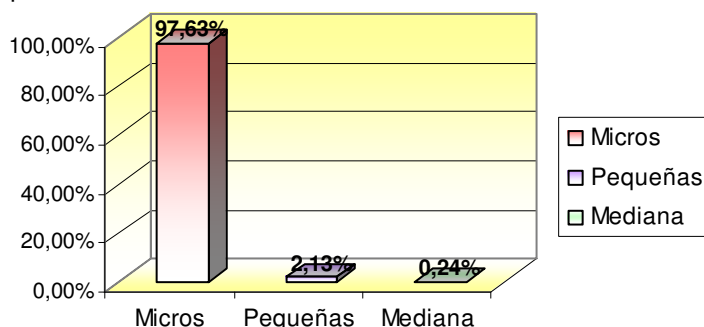
3.1.2 Empresas Fabricantes de Calzado.

En el AMB actualmente se encuentran, según registros de la Cámara de Comercio, 847 empresas dedicadas a la fabricación de calzado. Su tamaño según el número de empleados, se muestra en la Gráfica 6.

Gran parte de las empresas productoras, según esta clasificación, son micros. El atraso tecnológico que presenta el sector puede deberse, en gran medida, al tamaño de sus empresas, ya que debido a esto, no cuentan con el capital suficiente para realizar las inversiones requeridas.

¹⁰⁰ Anexo B.

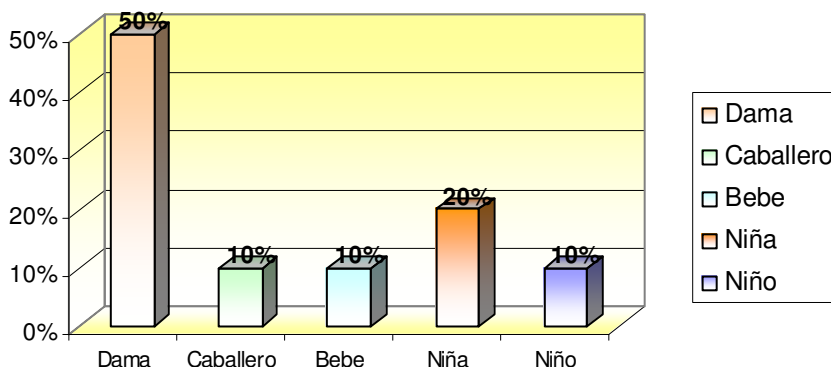
Gráfico 6. Clasificación de Empresas Fabricantes de Calzado de acuerdo con el número de empleados.



Fuente: Elaboración Propia con base en los datos suministrados por la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

La línea que impera en la producción de la región es el calzado para dama, seguido por la fabricación de calzado para hombre, y en tercer lugar el calzado para niña. La gráfica 7 muestra la distribución de la producción de calzado en el AMB, según el CEIN¹⁰¹.

Gráfica 7. Distribución de la producción de calzado por línea en el AMB.



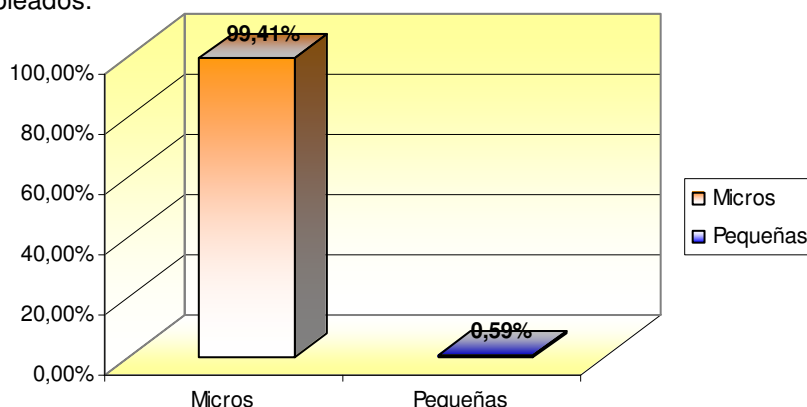
Fuente: CEIN-Universidad Cooperativa de Colombia.

3.1.3 Empresas Comercializadoras y/o Distribuidoras.

La gráfica 8 muestra la clasificación de las empresas comercializadoras y/o distribuidoras de calzado del Área Metropolitana de Bucaramanga. Se puede decir que, las microempresas comercializadoras dominan, prácticamente, los canales de distribución.

¹⁰¹CEIN, Op. cit.

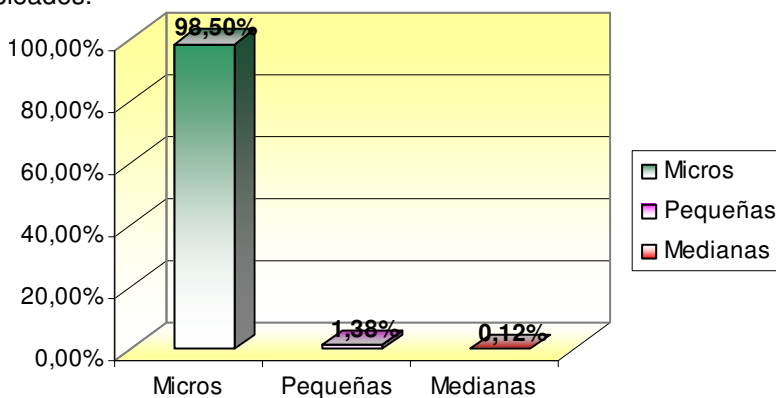
Gráfica 8. Clasificación de las empresas comercializadoras de calzado del AMB, según número de empleados.



Fuente: Elaboración Propia.

En términos generales, las empresas del sector calzado del Área Metropolitana de Bucaramanga, según el número de empleados, presentan un tamaño similar a otros sectores económicos, es decir, prevalecen las microempresas, y en menor grado, las pequeñas y medianas; además, la gran empresa, prácticamente, no existe. La gráfica 9 muestra la clasificación global del sector de acuerdo con el número de empleados.

Gráfica 9. Clasificación de las empresas del sector del calzado en el AMB, según número de empleados.



Fuente: Elaboración Propia.

3.1.4 Otros Actores del Cluster.

En el Área Metropolitana de Bucaramanga, se pudo identificar cuatro empresas dedicadas a proveer Maquinaria y Equipo para la fabricación de calzado. Si bien,

estas empresas no comercializan bienes de capital de última tecnología, en alguna medida, están contribuyendo a la tecnificación de la producción.

Además, se pudo constatar la presencia de diseñadores en el sector; aunque, según la encuesta aplicada, la gran mayoría de fabricantes de calzado no tiene relaciones con ellos, sí reconocieron en un 27.37% su existencia y su participación en el sector.

También en el sector hacen presencia otros actores importantes como lo son los subcontratistas. Tradicionalmente, en el sector del calzado del AMB se presentan procesos de subcontratación, especialmente, en Guarnicionería, elaboración de plantillas y costura de suelas (Ver Anexo E). En la investigación del CEIN, acerca de la creación de un Distrito Industrial, se argumenta que, esta tendencia en los procesos productivos, se debe a la proximidad espacial entre las diferentes empresas productoras¹⁰².

3.1.5 Entidades de Apoyo.

En el AMB existen entidades que refuerzan y contribuyen al desarrollo de las actividades que integran la cadena productiva. Entre éstas entidades podemos mencionar las siguientes:

Respecto al crédito, como se puede deducir de investigación realizada por Vanguardia Liberal, las entidades financieras consideran al sector microempresarial en general, como de alto riesgo, lo que limita el acceso al capital para dichas empresas. Sin embargo, en la actualidad, existen algunas excepciones provenientes del sector solidario, específicamente, la Financiera Coomultrasan, que ha contribuido a la evolución de sectores como el calzado, las confecciones y la joyería, otorgando microcréditos entre enero y agosto de 2005 por un valor de \$18.000 millones de pesos. Asimismo, es de resaltar el papel que está jugando, en este campo, la Fundación Mundial de la Mujer, la cual ofrece una línea de crédito para

¹⁰² CEIN, Op. cit.

microempresarios. Este servicio financiero permite acceder a recursos de capital con garantías más razonables que las exigidas por entidades crediticias convencionales¹⁰³.

En lo referente a la capacitación de la mano de obra, el CEIN señala que el Centro de Desarrollo Productivo (CDP), brinda capacitación a todos los industriales del calzado que la requieran. En este mismo aspecto, el SENA ofrece preparación a nivel técnico, operativo y administrativo para aquellos interesados en mejorar los niveles de competitividad y fortalecimiento de sus empresas¹⁰⁴.

Otra importante entidad de apoyo para el sector calzado, es la Cámara de Comercio de Bucaramanga, que además de sus funciones convencionales de registro, presta servicios de capacitación, de información empresarial, de asesoría para el diseño de productos y de logística para la realización de eventos.

Por último, en cuanto al apoyo gremial, es muy importante destacar la labor que viene realizando la Asociación de Industriales del Calzado y Similares “ASOINDUCALS”. Esta asociación tiene como objetivos principales la promoción de la actualización tecnológica, la creación de ciudadelas industriales, el establecimiento de convenios con entidades públicas o privadas, el incentivo a la asociatividad para que el sector no desaparezca y la organización de eventos feriales para la promoción de sus productos, entre otros¹⁰⁵.

De igual modo la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, Cuero y sus Manufacturas “ACICAM”, propende por el fortalecimiento productivo y comercial de sus asociados.

Para simplificar se podría decir que, la cantidad y las características de las empresas relacionadas con la industria de calzado, situadas en el AMB, se convierten en evidencia para establecer que existe un conglomerado de empresas de dicha

¹⁰³ SERPA, Op. cit.

¹⁰⁴ CEIN, Op. cit.

¹⁰⁵ ASOINDUCALS. “Documento informativo”. Bucaramanga: 2005

industria, característica fundamental para la conformación de un “cluster”. En efecto, en esta área geográfica se hallaron, tanto proveedores, como productores y comercializadores. Esta proximidad contribuye a disminuir los costos de transacción y transporte, los tiempos de entrega y a fomentar las relaciones entre los diferentes actores involucrados en este tipo de actividad.

Al localizarse la cadena productiva en la misma zona geográfica, el flujo de información entre los eslabones aumenta. Las comunicaciones que se presentan entre las empresas son de tipo informal y personal; lo cual, sólo se puede dar gracias a la cercanía de las empresas existentes.

3. 2 DIAGNÓSTICO DE ASOCIATIVIDAD

Como ya se indicó en el primer capítulo de esta investigación, se analiza el estado de la asociatividad en el sector calzado del AMB, destacando aspectos tales como, la confianza, la cooperación, la interdependencia estratégica, el trato preferente, la acción colectiva y la reciprocidad.

3.2.1 Relaciones Entre Proveedores¹⁰⁶.

Dentro de este eslabón se presenta un bajo grado de cooperación en la mayoría de aspectos indagados. El total de las empresas encuestadas aseguraron no colaborar en el desarrollo de productos, es decir, son totalmente independientes en los procesos de innovación o mejoramiento continuo de las materias primas que fabrican o comercializan. También se observa el mismo comportamiento respecto al préstamo de maquinaria o mercancías, pues los empresarios consideran que estos implementos son de uso exclusivo de cada empresa y que les ofrece algún tipo de ventaja frente a su competencia.

¹⁰⁶ Los resultados aquí consignados provienen de la encuesta aplicada a los Proveedores de materias primas e insumos cuyo formato y tabulación son presentados en el Anexo D.

Otro aspecto en que la cooperación es exigua, es en la compra mancomunada de productos, sólo cerca del 13% de la muestra seleccionada, manifestó reciprocidad con ciertas empresas, sin embargo, ésta actitud depende de relaciones familiares y de amistad.

Aunque entre las empresas proveedoras se perciben indicios de colaboración en cuanto a intercambio de información (oportunidades de negocios, referencia de calidades y precio de productos, etc.) y enseñanza de labores, este tipo de relaciones se dan exclusivamente con aquellos empresarios con los que existe algún tipo de vínculo fuerte de parentesco o amistad. Es decir, la confianza juega un papel fundamental y promueve el trato preferente.

Por último, resulta muy significativo destacar el hecho de que el 43.75% de los encuestados, afirmó pertenecer a alguna asociación o gremio empresarial, lo que posibilita la apertura de un espacio de integración y alianzas que sirvan para la consecución de objetivos comunes.

3.2.2 Relaciones Entre Proveedores y Fabricantes de Calzado¹⁰⁷.

Las relaciones entre proveedores y fabricantes de calzado se caracterizan por diferentes grados de cooperación. Desde la perspectiva de los proveedores, existe una cooperación muy fuerte con los productores de calzado, en aspectos tales como; intercambio de información, control de calidad e identificación de gustos y preferencias; es decir, existe una interdependencia estratégica que permite medianamente el mejoramiento continuo de los productos y el fomento de nuevas relaciones.

De otra parte, en una cuestión tan importante como lo es la negociación de pagos, la colaboración es menos frecuente; el 75% de los proveedores encuestados, aseguró no ser condescendiente con sus clientes, e inclinarse por el pago de contado. Sin

¹⁰⁷ Los resultados aquí consignados provienen de la encuesta aplicada a los Proveedores de materias primas e insumos cuyo formato y tabulación son presentados en los Anexos D y E.

embargo, esto es atribuible, en gran parte, al bajo nivel de capital de trabajo con que cuentan los empresarios; a los proveedores les es muy difícil conceder crédito ya que no cuentan con los recursos suficientes para hacerlo y los productores no están en condiciones de respaldar las obligaciones adquiridas.

Desde la óptica de los fabricantes, uno de los principales problemas con sus proveedores se presenta en el incumplimiento de los tiempos de entrega, especialmente, en lo relacionado con la materia prima importada; como suelas, sintéticos, accesorios y otros. Un 57.89% de los fabricantes manifestó no tener siempre relación con los mismos proveedores, dado que ellos constantemente están buscando mejores precios, esto limita, de alguna forma, la consolidación de relaciones como el trato preferente y la reciprocidad.

3.2.3 Relaciones Entre Fabricantes de Calzado¹⁰⁸.

De la encuesta aplicada se puede deducir lo siguiente; aunque el grado de cooperación que se presenta entre las empresas fabricantes de calzado es considerable, se evidencia que las relaciones están en una fase primaria de consolidación; por tanto, esta situación puede servir como plataforma para que a partir de ella, se construyan relaciones más fuertes, es decir, para que haya una acción colectiva entre las empresas, de tal manera que su influencia en el desarrollo del sector sea positiva y pueda así generar en un futuro, mayor competitividad para el “cluster”.

Adicionalmente, es destacable el hecho de que el 30.53% de los productores incluidos en la muestra, dijo pertenecer actualmente a alguna asociación o gremio del sector. Los demás, no descartaron la posibilidad de involucrarse con alguna de estas organizaciones.

¹⁰⁸ La información aquí expuesta se derivó de la encuesta aplicada a los Fabricantes de calzado cuyo formato y tabulación son presentados en el Anexo E.

3.2.4 Relaciones Entre Fabricantes de Calzado y Subcontratistas

En el AMB, en el proceso de producción de calzado, como ya se indicó, la subcontratación juega un papel muy importante. El 96.84% de los productores encuestados afirmó recurrir a procesos de subcontratación, con lo cual se puede evidenciar algún tipo de avance en la especialización y división del trabajo. Asimismo, se puede inferir, que las relaciones de trabajo dadas entre estos actores económicos, como señala Francisco Pérez basado en los argumentos de Bourdieu, se pueden transformar en relaciones duraderas, incentivadas por la gratitud mutua y el reconocimiento de la pertenencia a un grupo, es decir, por el capital social¹⁰⁹.

La cooperación más amplia entre productores y subcontratistas se da en términos de control de calidad, condiciones de entrega y negociación de pagos; otros aspectos en los cuales se coopera, en menor medida, se están consignados en el Anexo E.

3.2.5 Relaciones Entre Fabricantes y Comercializadores de Calzado¹¹⁰.

La forma de organización y las características del “cluster” incrementa, además, de la concentración y la creación de proveedores y productores en la misma zona, el establecimiento de los agentes comercializadores y/o distribuidores.

Las empresas comercializadoras indagadas, manifestaron un alto grado de cooperación con los fabricantes de calzado en aspectos como, la negociación de pagos, el desarrollo de productos, las condiciones de entrega y el control de calidad.

También es cierto que, el intercambio de información entre las empresas distribuidoras y/o comercializadoras y las empresas fabricantes de calzado representa una posibilidad para el desarrollo del sector, ya que las firmas distribuidoras debido a su grado de especialización en el proceso de venta, son el

¹⁰⁹ PÉREZ, Op. cit.

¹¹⁰ La información aquí tratada se desprende de la encuesta aplicada a fabricantes y a distribuidores la cual está recopilada en los Anexos E y F.

eslabón que recibe gran parte de la información proveniente del mercado. Es así, que una buena relación entre productores y comercializadores, puede servir para que éstos logren estar atentos a las señales de dicho mercado, y de esta manera tomar decisiones y acciones conjuntas que permitan responder adecuadamente.

Si bien, el grado de cooperación en la mayoría de los aspectos indagados es bastante fuerte, ya que seis de los siete fueron calificados como de alta cooperación, es importante recalcar que en aquellos asuntos como condiciones de entrega y negociación de pagos son los distribuidores, por estar mejor organizados, quienes aventajan, en alguna medida, a los fabricantes.

3.2.6 Relaciones Entre Comercializadores¹¹¹.

Entre los comercializadores y/o distribuidores la cooperación, en los aspectos analizados, es de muy baja intensidad. Se puede rescatar, en alguna medida, los vínculos que se dan en el intercambio de información, donde sólo el 23.68% esporádicamente comparte algún tipo de información con sus competidores. En las demás cuestiones indagadas, los porcentajes correspondientes dan muestras del individualismo que impera en este eslabón de la cadena.

No obstante, entre los comercializadores, al igual que sucede con los demás actores involucrados en la cadena productiva, se observa un razonable nivel de pertenencia a algún tipo de gremio o asociación. Del total de comercializadores encuestados, un 25% estuvo de acuerdo en afirmar que participaba en alguna organización como las ya mencionadas.

¹¹¹ La información aquí expuesta se derivó de la encuesta aplicada a los comercializadores de calzado cuyo formato y tabulación son presentados en el Anexo F.

3.2.7 Relaciones con el Gobierno¹¹².

La totalidad de los empresarios consultados, tanto proveedores de materias primas e insumos, como fabricantes de calzado y comercializadores, declararon de manera rotunda no haber obtenido ningún beneficio por parte del Gobierno, ya sea Nacional o regional. También manifestaron su inconformismo por el abandono en que se encuentran y la falta de apoyo por parte de dichas instituciones.

En síntesis, con el análisis anterior se demuestra que existen relaciones entre los diferentes miembros de la cadena productiva, que se constituyen en una plataforma para proyectos asociativos, es decir, que sirven como recurso para la conformación de alianzas estratégicas, encaminadas a generar nuevas formas o alternativas que permitan reorganizar la cadena de valor. En concreto, retomando argumentos del CEIN, la presencia de estas relaciones entre los actores son expresiones claras y manifiestas de Asociatividad¹¹³.

¹¹² La pregunta que hace referencia a la relación del gobierno con los actores del “cluster se encuentra consignada en los Anexos D, E y F.

¹¹³ CEIN, Op. cit.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES.

- Hoy día, en el ámbito competitivo internacional, la ubicación estratégica juega un papel muy importante. De la disponibilidad de materia prima, del costo de la mano de obra, de la existencia de legislaciones favorables o no, del estado de la innovación tecnológica, de la condición en que se encuentre la especialización de la producción, etc., pueden desprenderse ventajas o amenazas para el desarrollo de las industrias.

- En las condiciones actuales del comercio internacional del calzado, el diseño, la producción y, especialmente, el comercio de productos de mejor calidad, siguen estando dominados por los países desarrollados, tradicionalmente fuertes en esta industria. Por el contrario, países como China o Brasil, están produciendo y comercializando calzado de menor calidad, fundamentados en menores costos, principalmente de mano de obra.

- Una tendencia importante de la fabricación de calzado a nivel mundial, es el aumento en la utilización de materias primas sustitutas del cuero, principalmente derivadas de la industria petroquímica; la incorporación de nuevas tecnologías, tales como los microprocesadores, los computadores y la automatización de las líneas de producción mediante la utilización de robots.

- De otra parte, el panorama nacional de la industria del calzado, en los últimos años, se ha visto afectado, en gran medida, por la intensidad y las condiciones en que se realizó la apertura económica de los noventa. El sector pasó de exportar 100 millones de dólares a principios de dicha década, a 28 millones en 1999. Posteriormente, en 2004, las ventas alcanzaron los 44 millones de dólares. El

incremento en las importaciones, unido a la situación anterior, generó un déficit comercial que en 2004 llegó a los 51 millones; lo que resulta preocupante y le resta relevancia a la industria del calzado en el entorno nacional.

- El atraso tecnológico de la industria colombiana del calzado surge como una amenaza a la hora de enfrentar el mercado mundial, ya que los estándares internacionales se encuentran muy por encima de nuestras capacidades. Colombia, como ya se señaló, en términos de producción, no utiliza factores avanzados; por lo cual, no está generando ningún tipo de ventaja competitiva a lo largo de la cadena de valor. En concreto, dicha industria se puede ubicar 25 años atrás, teniendo en cuenta los estándares internacionales para el sector.

- A nivel regional, la producción de calzado es una actividad tradicional en Bucaramanga y su Área Metropolitana. En torno a las empresas productoras se establecieron otro tipo de empresas con actividades paralelas a ellas en la misma zona geográfica; empresas proveedoras y comercializadoras de materias primas, de cuero y calzado. Es decir, existe en el AMB una concentración clara y evidente de empresas, que se convierte en un potencial generador de oportunidades para el sector del calzado, convirtiéndose esto, en una característica fundamental para que se presente el fenómeno del “cluster”.

- En el Área Metropolitana de Bucaramanga, se puede concluir que la dotación de recursos naturales, la ubicación geográfica y la infraestructura existentes, son factores que pueden servir para darle mayor dinámica a un sector representativo como lo es el del calzado. Dichos factores, representan una oportunidad para que nuevas empresas relacionadas con la fabricación de calzado, puedan localizarse en la zona y contribuyan a desarrollar productos o servicios en los cuales hay carencias o deficiencias.

- Las características de la mano de obra, en el sector del calzado del Área Metropolitana de Bucaramanga, impiden la asimilación de nuevas tecnologías, lo que origina retardos en los procesos de producción y dificulta el aumento de la

productividad. De otra parte, los costos de ésta son muy bajos, y pueden representar, a diferencia de su calidad, una oportunidad para dicho sector.

- Si bien, en la región existen importantes centros de educación superior, que pueden, mediante proyectos de investigación, generar oportunidades para la industria del calzado; éstos, en la actualidad, en su gran mayoría, desconocen la problemática real de los diferentes renglones productivos de la región, incluso, de los más representativos. Por su parte, muchos de los empresarios se muestran poco dispuestos a colaborar con propuestas investigativas que puedan originar algún beneficio para el sector. En otras palabras, en este aspecto falta acercamiento, colaboración y vinculación entre las dos partes para desarrollar iniciativas que aporten soluciones a la situación actual.
- En cuanto al diseño de calzado, la imitación de modelos, por ende, la falta de creatividad, va en detrimento del desarrollo de una identidad propia para el calzado producido en el AMB. Lo que no contribuye a la diferenciación del producto y no permite por esta vía la consolidación de una ventaja competitiva para el sector.
- La capacidad de la Demanda Interna, está limitada por la mala distribución del ingreso y la poca capacidad adquisitiva con que cuenta gran parte de la población. Por tanto, el nivel de exigencia que poseen los consumidores se ve limitado por sus condiciones económicas.
- El tamaño de las empresas y su falta de organización, da como resultado el desconocimiento del mercado. Falta comunicación entre los diferentes eslabones de la cadena productiva, principalmente entre productores y comercializadores, que permita desarrollar un producto más acorde a las necesidades de los consumidores finales.
- Debido a la dependencia manifiesta del sector hacia el cuero como materia prima, la escasez de empresas dedicadas a curtir la piel del ganado en la región,

limita, en alguna medida, la productividad del sector, ya que el abastecimiento desde otras regiones implica mayores costos.

- A pesar del apoyo que prestan entidades como la Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Santander (Coomultrasan) y la Fundación Mundial de la Mujer; el difícil acceso al capital financiero para los micros y pequeños empresarios, sigue siendo uno de los principales obstáculos que impide su progreso, y por ende, la dinámica del sector.
- Dadas las condiciones de las barreras contra la entrada de nuevos competidores en la industria, existe la posibilidad de que nuevos participantes entren en ella, con el firme propósito de posicionarse en el mercado. Esta situación hace que se intensifique la competencia, lo que genera más capacidad y competitividad para la industria del calzado.
- La intensidad de la rivalidad entre las empresas que conforman el sector actualmente, se ve disminuida por las características que presentan, entre otros aspectos, el lento crecimiento de la industria y las barreras poco fuertes que permiten la deserción de firmas y no las obliga a competir.
- La presión por sustitución, si bien no surge de otras industrias, en las circunstancias actuales, cualquier fabricante de calzado, dada la homogeneidad de los productos, puede sentir que la amenaza de sustitución proviene de todos sus competidores lo que limita los rendimientos potenciales de las empresas.
- El poder de negociación de los compradores, específicamente, de los distribuidores de calzado, permite cierto grado de competitividad en el sector debido a su grado de especialización, a la capacidad de integrarse hacia atrás y a la información que estos manejan.
- La ventaja competitiva que brinda al sector del calzado el poder de negociación de los proveedores de insumos es bastante baja, esto se debe, en gran

medida, a que no han logrado diferenciar los productos que comercializan y no cuentan con la capacidad de integrarse hacia adelante.

- En el AMB, en el proceso de producción de calzado, la subcontratación juega un papel muy importante. La gran mayoría de los productores recurre a procesos de subcontratación, con lo cual se puede evidenciar algún tipo de avance en la especialización y división del trabajo.
- En cuanto a la capacitación de la mano de obra, el principal aporte proviene de entidades como el Centro de Desarrollo Productivo (CDP) y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), que brindan capacitación al personal vinculado con la industria del calzado. Sin embargo, los empresarios no están aprovechando o desconocen la oferta de estos servicios.
- Respecto al apoyo gremial en el AMB, es muy importante destacar la labor que realizan la Asociación de Industriales del Calzado y Similares “ASOINDUCALS” y la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, Cuero y sus Manufacturas “ACICAM”, entre otras; las cuales cumplen una labor muy importante, ya que están luchando por el fortalecimiento organizacional, productivo y comercial de las empresas en la industria del calzado.
- La participación en el sector de instituciones gubernamentales, según se pudo constatar, es nula. Esto evidencia el bajo compromiso del Gobierno para con un renglón industrial muy representativo, que puede resultar estratégico, para la región, en la consecución de objetivos, tanto económicos como sociales.
- En términos generales, las relaciones horizontales en los diferentes eslabones de la cadena productiva, presentan un grado de cooperación aceptable. Se puede concluir que dichas relaciones se encuentran en una fase primaria de consolidación; lo que puede servir como base para que partiendo de ellas, se construyan relaciones más fuertes, que permitan una mayor acción colectiva entre las empresas dedicadas a la misma actividad.

- Las relaciones de tipo vertical entre los fabricantes de calzado y los demás eslabones de la cadena, se caracterizan por diferentes grados de cooperación y confianza. Con los Proveedores se da una cooperación muy fuerte en asuntos como el intercambio de información, control de calidad e identificación de gustos y preferencias, lo que deja ver una interdependencia estratégica que puede ser útil para el mejoramiento continuo de los productos y para el fomento de nuevas relaciones.

- Las relaciones de colaboración y cooperación entre productores y comercializadores se caracterizan por encontrarse en un punto relativamente alto; aun a pesar del poder que brinda a los comercializadores su grado de especialización y su posición frente al mercado. Estas relaciones representan una posibilidad para el desarrollo del sector debido a la influencia que puede tener en él, el flujo de información que se origina en dicho mercado y, que al ser transferido por unos buenos canales de información puede contribuir al diseño y elaboración de mejores productos.

- Del total de empresas seleccionadas en la muestra, aproximadamente, el 30% aseguro pertenecer a un gremio o asociación. Esto revela una fortaleza en el sector del calzado del AMB, pues algunas de estas organizaciones le ofrecen a las firmas apoyo en asuntos tales como; compra de materia prima, acceso a nuevas tecnologías, capacitación para empresarios y empleados, organización de eventos feriales para promocionar productos y entablar nuevas relaciones, etc.

- En el sector del calzado del AMB se encontraron características y relaciones, de tipo social y económico, que pueden entenderse, en alguna medida, como propias de los “cluster”. Relaciones y características de la región y la cadena productiva, que se constituyen en un avance para la construcción de proyectos asociativos, que permitan reorganizar la cadena de valor, cuyo fin sea, específicamente, el mejoramiento de la competitividad.

4.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda incentivar la innovación tecnológica y la utilización de materias primas sustitutas del cuero. Dicha iniciativa puede contribuir a generar avances importantes en el tema de la productividad; lo cual, estaría a tono con las tendencias mundiales de fabricación de calzado y con las necesidades del mercado internacional. Para este propósito, resulta trascendental, que se establezcan relaciones con empresas líderes en la generación de tecnología y en la creación de materias primas.
- Sería interesante, mediante el diseño y la innovación de productos buscar ventajas competitivas permanentes. Esto se puede lograr, si las empresas junto a otras organizaciones del Área Metropolitana de Bucaramanga, se unen con el objetivo de crear un centro especializado en diseño, desarrollo y mejoramiento de calzado.
- Es de suma importancia fortalecer la asociatividad. En otras palabras, promover la formación del “cluster” en este sector; lo cual puede contribuir al aprovechamiento de las oportunidades que se presentan en la región y a la consolidación de las relaciones que se están dando en la actualidad. El “cluster” se puede profundizar, si los empresarios, las organizaciones existentes y el gobierno desarrollan programas conjuntos.
- Es necesario crear conciencia entre los diferentes miembros de la cadena productiva entorno al mejoramiento de las relaciones. Para que de esta forma se logren generar soluciones conjuntas a problemas; se consiga mejorar la productividad y la competitividad; se puedan adoptar diversas modalidades jurídicas, organizacionales o empresariales; y por último, se consiga promover el uso y desarrollo de la complementariedad.
- Es importante dar a conocer, entre los empresarios del calzado, la existencia de organizaciones gremiales y entidades de apoyo, sus objetivos, sus capacidades,

sus logros, sus metas, y los beneficios que se pueden obtener de éstas. Con la firme intención de incentivar la vinculación en dichas organizaciones y fomentar así la asociatividad y el trabajo en equipo.

- De igual manera, los gremios o asociaciones existentes junto con los empresarios, deberían darse a la tarea de establecer vínculos e intercambiar información con las principales Universidades de la zona; para que de esta manera se ofrezca una formación académica que tenga en cuenta las necesidades y los problemas reales del sector.
- Es indispensable, capacitar la mano de obra de los fabricantes de calzado para mejorar las características de los productos y garantizar así una ventaja competitiva en este aspecto. También es necesario capacitar a las empresas dedicadas a la comercialización, con el objetivo de facilitarles herramientas que les ayuden a identificar las verdaderas necesidades y gustos de los consumidores.
- Se recomienda que alguna entidad como ASOINDUCAL'S, ACICAM, o la Cámara de Comercio de Bucaramanga, asuma la responsabilidad de desarrollar investigaciones permanentes de mercado en el sector. Ya que las empresas, dadas sus características, no cuentan con la capacidad para realizar esta actividad de manera individual. Por esta vía, se pueden implementar estrategias de mercadeo dirigidas a grupos de clientes potenciales y segmentos de mercado específicos.
- Como se deduce de información suministrada por el CEIN¹¹⁴, el calzado producido en el Área Metropolitana de Bucaramanga, goza de cierto prestigio en el ámbito nacional, incluso internacional. Por tanto, a efectos de generar ventajas competitivas, es necesario consolidar un nombre y una identidad, tanto a nivel de producto, como a nivel de región en los diferentes mercados. En concreto se sugiere la creación de un logo y un eslogan que represente el calzado fabricado en la región.

¹¹⁴ Ibíd.

- A fin de fomentar la confianza y la fidelidad de los clientes hacia el calzado producido en la región; los fabricantes deberían estar dispuestos a ofrecer garantías explícitas y a procurar un buen servicio a la hora de vender sus productos.

- El difícil acceso a los recursos de capital que tienen los pequeños empresarios del calzado, hace necesario establecer relaciones con entidades financieras que permitan lograr créditos con menores tasas de interés, mayores plazos y garantías más razonables.

- Se debe buscar la manera de involucrar al Gobierno en la industria del calzado, para que se generen programas o políticas que contribuyan a la dinámica del sector. Teniendo en cuenta el potencial existente, con el apoyo gubernamental, se pueden asegurar ventajas y desarrollar, en gran medida, la competitividad.

ANEXO A

Clasificación de las empresas por CIIU

Para objeto de esta investigación se utilizó información empresarial, consignada en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, tal como, Razón Social, Dirección, Actividad Económica, Número de Empleados, Activos y Ventas por Empresa.

Dicha información corresponde a empresas ubicadas en el AMB, clasificadas en los siguientes Códigos CIIU:

| CIIU | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA |
|---------|---|
| A012508 | Obtención de Pieles. |
| D182002 | Adobo, Curtido y Acabado de Pieles. |
| D19 | Curtido y Preparado de Cueros; Fabricación de Calzado. |
| D209005 | Fabricación de Hormas de madera para Calzado. |
| G512402 | Comercio al por Mayor de materias pecuarias, tales como cuero. |
| G513300 | Comercio al por mayor de Calzado |
| G513301 | Comercio al por Mayor de todo tipo de Calzado |
| G513302 | Comercio al por Mayor de partes para la industria del Calzado. |
| G513902 | Comercio al por Mayor de Artículos de Guarnicionería. |
| G523400 | Comercio al por menor de todo tipo de calzado, artículos de cuero y similares. |
| G523401 | Comercio al por menor de todo tipo de Calzado en establecimientos... |
| G523403 | Comercio al por menor de artículos de talabartería y guarnicionería. |
| G523404 | Comercio al por menor de partes de Calzado (Plantillas, taloneras y accesorios) |

ANEXO B

Ley 905 de 2004

La clasificación de las empresas por su tamaño, se elaboró teniendo en cuenta el Capítulo I, artículo 2 de la Ley 905 del 2 de agosto de 2004, por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000, sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Dicha ley, se obtuvo de la Información legislativa de la Secretaría del Senado de la República de Colombia¹¹⁵.

“EL CONGRESO DE COLOMBIA

DECRETA:

CAPITULO I.

DISPOSICIONES GENERALES.

ARTÍCULO 2o. El artículo 2o de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 2o. Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

1. Mediana empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

¹¹⁵ Ver, Senado de la República, Información legislativa www.secretariasenado.gov.co

2. Pequeña empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores o,
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

3. Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,
- b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

PARÁGRAFO. Los estímulos beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley, se aplicarán igualmente a los artesanos colombianos, y favorecerán el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer”.

ANEXO C

Tamaño de la muestra

Los conceptos estadísticos utilizados para seleccionar el tamaño de la Muestra se obtuvieron del documento titulado “Muestreo y tamaño de muestra”, realizado por Arsenio Celorrio Sánchez¹¹⁶. Para objeto de esta investigación, la población a estudiar es el conjunto de empresas del sector calzado que se encuentran ubicadas en el Área Metropolitana de Bucaramanga, que según registros de la Cámara de Comercio ascienden a 1675.

En nuestro caso, para la aplicación del cuestionario se optó por determinar un tamaño de muestra (n), de la siguiente manera:

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}}$$

Siendo $n' = \frac{s^2}{\sigma^2}$ sabiendo que:

σ^2 : es la varianza de la población respecto a determinadas variables.

s^2 : es la varianza de la muestra, la cual podrá determinarse en términos de probabilidad como $s^2 = p(1 - p)$

se : es el error estándar que está dado por la diferencia entre $(\mu - \bar{x})$ la media poblacional y la media muestral $(se)^2$ es el error estándar al cuadrado, que nos servirá para determinar σ^2 , por lo que $\sigma^2 = (se)^2$ es la varianza poblacional.

Entonces:

$$N = 1\,675$$

$$se = 0,015$$

$$\sigma^2 = (se)^2 = (0,015)^2 = 0,000225$$

¹¹⁶ CELORRIO, Arsenio. “Muestreo y tamaño de muestra”, www.monografias.com

$$s^2 = p(1 - p) = 0,95(1 - 0,95) = 0,0475$$

Por lo que $n' = \frac{s^2}{\sigma^2} = \frac{0,0475}{0,000225} = 211,11$

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}} = \frac{211,11}{1 + \left(\frac{211,11}{1675}\right)} = 187,48 \cong 187$$

Entonces, tenemos que el tamaño de la muestra es aproximadamente, $n \cong 187$. Nuestra población se subdivide en tres subpoblaciones o estratos diferentes: Proveedores de insumos, Fabricantes de calzado y Comercializadores y/o Distribuidores. Se debe usar una muestra de cada estrato, para esto se tiene que:

$$fh = \frac{n}{N} = KSh$$

En donde fh es la fracción del estrato, n el tamaño de la muestra, N el tamaño de la población, sh es la desviación estándar de cada elemento del estrato h , y K es una proporción constante que nos dará como resultado una η óptima para cada estrato. Siguiendo nuestro caso, tenemos que la población es de 1675 empresas y que el tamaño de la muestra es $n = 187$, la fracción para cada estrato fh será:

$$fh = \frac{n}{N} = \frac{187}{1675} = 0,111642$$

De manera que el total de la subpoblación se multiplicará por esta fracción constante a fin de obtener el tamaño de muestra para el estrato. Sustituyendo tenemos que:

$$Nh \times fh = nh$$

| Estratos | Total población* (fh) = 0.111642 | Muestra |
|--------------------------------------|-------------------------------------|--------------|
| Proveedores de Insumos | 145 | 16 |
| Fabricantes de Calzado | 847 | 95 |
| Comercializadores y/o Distribuidores | 683 | 76 |
| TOTAL | $N = 1675$ | $\eta = 187$ |

ANEXO D

Encuesta a proveedores de insumos y tabulación

DATOS GENERALES

| | |
|-----------------------------|-----------------|
| Nombre del proveedor: _____ | Fecha: _____ |
| Dirección: _____ | Teléfono: _____ |

1. ¿Cuánto tiempo lleva su negocio establecido en el AMB?

| 0-5 AÑOS | 6-10 AÑOS | 11-15 AÑOS | MAS DE 16 AÑOS |
|----------|-----------|------------|----------------|
| 43.75% | 37.5% | 12.5% | 6.25% |

2. ¿Qué actividad desarrolla esta empresa?

| ACTIVIDAD | PORCENTAJE |
|--|------------|
| Peleterías | 62.5% |
| Comercio de algunas Partes de calzado (suelas, herrajes) | 25.00% |
| Fabricantes de insumos | 12.5% |

3. ¿En qué aspectos coopera su empresa con las firmas productoras de calzado?

| ASPECTO | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | A VECES | RARA VEZ | NUNCA |
|---|---------|--------------|---------|----------|--------|
| Intercambio de Información | 81.25% | 12.5% | 12.5% | 0% | 0% |
| Control de calidad | 75% | 18.75% | 6.25% | 0% | 0% |
| Entrenamiento de Mano de Obra | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| Identificación de gustos y Preferencias | 68.75% | 18.75% | 12.5% | 0% | 0% |
| Negociación de Pagos | 0% | 0% | 6.25% | 18.75% | 75.00% |
| Condiciones de entrega | 25% | 31.25% | 31.25% | 12.5% | 0% |

4. ¿Su empresa colabora con otras empresas proveedoras?

| ÍTEM | SIEMPRE | A VECES | NUNCA |
|---|---------|---------|---------|
| Intercambio de información | 6.25% | 31.25% | 62.50% |
| Desarrollo de productos | 0.00% | 0.00% | 100.00% |
| Préstamo de maquinaria o mercancía | 0.00% | 0.00% | 100.00% |
| Enseñanza de labores | 6.25% | 37.5% | 56.25% |
| Colaboración en la compra de mercancías | 6.25% | 6.25% | 87.5% |

5. ¿Pertenece a alguna asociación o gremio empresarial?

| SI | NO |
|--------|--------|
| 43.75% | 56.25% |

6. ¿Estaría dispuesto a asociarse si esto mejora la situación actual de su empresa o de su sector?

| | |
|-----------|-----------|
| SI | NO |
| 100% | 0% |

7. ¿Otorga crédito a sus clientes?

| | |
|-----------|-----------|
| SI | NO |
| 12.5% | 87.5% |

8. ¿Ha sentido la presencia del Gobierno local o Nacional en el sector?

| | |
|-----------|---------------------|
| | MARQUE CON X |
| SI | 0.00% |
| NO | 100% |

ANEXO E

Encuesta a fabricantes de calzado y tabulación

DATOS GENERALES

| | |
|-----------------------------|-----------------|
| Nombre de la empresa: _____ | Fecha: _____ |
| Dirección: _____ | Teléfono: _____ |

1. ¿Cuánto tiempo lleva su negocio establecido en el AMB?

| 0-5 AÑOS | 6-10 AÑOS | 11-15 AÑOS | MAS DE 16 AÑOS |
|----------|-----------|------------|----------------|
| 12.63% | 15.79% | 65.26% | 6.32% |

2. ¿Realiza estudios de mercado?

| SI | NO |
|-------|--------|
| 3.16% | 96.84% |

3. ¿En qué épocas vende más sus productos?

| ÉPOCA | MARCAR CON X |
|--------------------------|--------------|
| Días Especiales | 10.53% |
| Último Trimestre del Año | 85.26% |
| Constante durante el año | 4.21% |

4. ¿Pertenece a alguna asociación o gremio empresarial?

| SI | NO |
|--------|--------|
| 30.53% | 69.47% |

5. ¿Estaría dispuesto a asociarse si esto mejora la situación actual de su empresa o de su sector?

| SI | NO |
|------|----|
| 100% | 0% |

6. ¿Cuál fue su capital de inversión en este negocio?

| CAPITAL DE INVERSIÓN (MILLONES DE PESOS) | MARCAR CON X |
|--|--------------|
| 0-5 | 88.42% |
| 6-10 | 6.32% |
| 11-15 | 3.16% |
| 16-20 | 1.05% |
| Más 20 | 1.05% |

7. ¿Calidad de la materia prima?

| | BUENA | REGULAR | MALA |
|-----------|--------|---------|--------|
| REGIONAL | 12.63% | 63.16% | 24.21% |
| NACIONAL | 60.00% | 20.00% | 20.00% |
| IMPORTADA | 66.31% | 30.53% | 3.16% |

8. ¿Cada cuánto renueva su maquinaria o equipo de trabajo?

| AÑOS | MARCAR CON X |
|-----------|--------------|
| 0-5 | 3.16% |
| 6-10 | 16.84% |
| 11-15 | 44.21% |
| Más de 15 | 35.79% |

9. ¿Qué tipo de problemas tiene con los proveedores?

| Aspecto | Marcar con X |
|----------------------------------|--------------|
| Tiempo de Entrega | 47.37% |
| Condiciones de Entrega | 12.63% |
| Calidad de las Materias Primas | 34.74% |
| Garantías de las Materias Primas | 5.26% |

Se presenta demora en el abastecimiento pues los proveedores no mantienen niveles adecuados de inventarios.

10. ¿Utiliza siempre los mismos proveedores?

| | MARQUE CON X |
|----|--------------|
| SI | 42.11% |
| NO | 57.89% |

11. ¿De dónde adquiere, principalmente, los modelos o diseños para la elaboración de sus productos?

| PROCEDENCIA | MARQUE CON X |
|--|--------------|
| Copia de Revistas | 40,00% |
| Imitación o adaptación de modelos existentes en el mercado | 33,68% |
| Hace cursos de capacitación | 2.1% |
| Creación Propia | 24.22% |

12. ¿Conoce en el sector la presencia de modelistas o diseñadores de calzado?

| | MARQUE CON X |
|----|--------------|
| SI | 27.37% |
| NO | 72.63% |

13. ¿Tiene relación con él (ella)?

| | MARQUE CON X |
|----|--------------|
| SI | 11.58% |
| NO | 88.42% |

14. Usted vende su producto a:

| CLIENTE | MARQUE CON X |
|------------------|--------------|
| Asociación | 0% |
| Mayorista | 15.79% |
| Minorista | 54.74% |
| Consumidor Final | 13.68% |
| Otros | 15.79% |

15. ¿A Cual de estos clientes prefiere vender?

| CLIENTE | MARQUE CON X |
|------------------|--------------|
| Asociación | 0% |
| Mayorista | 46.32% |
| Minorista | 8.42% |
| Consumidor Final | 42.1% |
| Otros | 3.16% |

16. ¿Cree que los consumidores de esta región son exigentes?

| | MARQUE CON X |
|----|--------------|
| SI | 85.26% |
| NO | 14.74% |

17. ¿Ha sentido la presencia del Gobierno local o Nacional en el sector?

| | MARQUE CON X |
|----|--------------|
| SI | 0.00% |
| NO | 100% |

18. ¿Conoce en el AMB la presencia de proveedores de maquinaria para el sector calzado?

| | MARQUE CON X |
|----|--------------|
| SI | 87,37% |
| NO | 12.63% |

19. Realiza procesos de subcontratación.

| | MARQUE CON X |
|----|--------------|
| SI | 96.84% |
| NO | 3.16% |

20. ¿En que subcontrata?

| ACTIVIDAD/ PROCESO | Prioridad |
|---------------------------|-----------|
| Elaboración de suelas | 20.00% |
| Elaboración de Plantillas | 78.94% |
| Costura de Suelas | 76.84% |
| Corte | 12.63% |
| Desbaste | 64.21% |
| Armado | 7.37% |
| Guarnición | 93.68% |
| Soladura a mano | 2.10% |

21. ¿En qué aspectos coopera principalmente con sus subcontratistas?

| ASPECTO | ASIGNE PRIORIDAD |
|-------------------------------|------------------|
| Entrenamiento de Mano de Obra | 2.11% |
| Negociación de pagos | 13.68% |
| Control de Calidad | 48.42% |
| Condiciones de entrega | 33.68% |
| Intercambio de Información | 2.11% |

22. ¿Coopera con otros productores?

| ASPECTO | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | A VECES | RARA VEZ | NUNCA |
|---|---------|--------------|---------|----------|--------|
| Intercambio de información | 12.63% | 10.53% | 26.32% | 7.36% | 43.16% |
| Desarrollo de productos | 0 | 0 | 23.15% | 13.68% | 63.16% |
| Producción en conjunto para cumplir pedidos | 0 | 0 | 2.1% | 0 | 97.90% |
| Venta y promoción de Productos | 0 | 6.32% | 27.37% | 15.79% | 50.52% |
| Enseñanza de labores | 0 | 0 | 6.32% | 12.63% | 81.05% |
| Préstamo de Materiales y maquinaria | 0 | 0 | 0 | 3.16% | 96.84% |
| Colaboración en la compra de Materia Prima | 0 | 0 | 0 | 6.32% | 93.68% |

ANEXO F

Encuesta a distribuidores y/o comercializadores y tabulación

DATOS GENERALES

| | |
|-----------------------------|-----------------|
| Nombre de la empresa: _____ | Fecha: _____ |
| Dirección: _____ | Teléfono: _____ |

1. ¿Cuánto tiempo lleva establecido su negocio en el AMB?

| 0-5 AÑOS | 6-10 AÑOS | 11-15 AÑOS | MAS DE 16 AÑOS |
|----------|-----------|------------|----------------|
| 35.53% | 40.79% | 13.16% | 10.52% |

2. Además del calzado producido en el "AMB". ¿Mencione de donde proviene el calzado que usted comercializa?

| NACIONAL | | INTERNACIONAL | |
|--------------|--------|---------------|--------|
| Cundinamarca | 43.42% | China | 40.79% |
| Antioquia | 10.53% | Indonesia | 19.74% |
| Atlántico | 13.16% | USA | 11.84% |
| Valle | 32.89% | Panamá | 27.63% |

3. ¿Cuál sería el capital promedio hoy día para iniciar su negocio?

| CAPITAL DE INVERSIÓN (MILLONES DE PESOS) | MARCAR CON X |
|--|--------------|
| 0-5 | 11.85% |
| 6-10 | 21.05% |
| 11-15 | 50.00% |
| 16-20 | 14.47% |
| Más 20 | 2.63% |

4. ¿Coopera con otros comercializadores?

| ASPECTO | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | A VECES | RARA VEZ | NUNCA |
|--|---------|--------------|---------|----------|--------|
| Intercambio de información | 0 | 0 | 7.89% | 15.79% | 76.32% |
| Venta y promoción de productos | 0 | 0 | 0 | 11.84% | 88.16% |
| Colaboración en la compra de productos | 0 | 0 | 0 | 5.26% | 94.74% |

5. ¿En qué coopera su empresa con los productores?

| ASPECTO | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | A VECES | RARA VEZ | NUNCA |
|--|---------|--------------|---------|----------|--------|
| Intercambio de Información | 0% | 56.58% | 28.95% | 10.53% | 3.94% |
| Entrenamiento de Mano de Obra | 0% | 0% | 0% | 5.26% | 94.74% |
| Control de calidad | 14.47% | 73.68% | 1.32% | 1.32% | 9.21% |
| Desarrollo de productos | 68.42% | 18.42% | 5.26% | 1.32% | 6.58% |
| Negociación de Pagos | 80.26% | 18.42% | 1.32% | 0% | 0% |
| Identificación de Gustos y preferencia | 0% | 19.74% | 63.15% | 13.16% | 3.95% |
| Condiciones de Entrega | 13.16% | 77.63% | 9.21% | 0% | 0% |

6. ¿Ha sentido la presencia del Gobierno local o Nacional en el sector?

| | MARQUE CON X |
|-----------|---------------------|
| SI | 0.00% |
| NO | 100% |

7. ¿Pertenece a alguna asociación o gremio empresarial?

| | MARQUE CON X |
|-----------|---------------------|
| SI | 25% |
| NO | 75% |

8. ¿Estaría dispuesto a asociarse si esto mejora la situación actual de su empresa o de su sector?

| | MARQUE CON X |
|-----------|---------------------|
| SI | 100.00% |
| NO | 0.00% |

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA DE BUCARAMANGA. “Estudios de Tendencias Ocupacionales en el mediano plazo para la ciudad de Bucaramanga y área metropolitana”. Bucaramanga: Proyecto Servicios Integrados para Jóvenes en Bucaramanga, 2002.

ATRIA, Raúl y otros. “Capital Social y Reducción de la Pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma”. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas, 2003.

BANCO MUNDIAL, Grupo de Expertos en Capital Social, “Cuestionario Integrado para la Medición del Capital Social”. BM, 2002.

BOURDIEU, Pierre. “Poder, derecho y clases sociales”. España: Editorial Descleé de Brouwer, 2000.

BRENES, Esteban, CILLONIZ, Fernando y otros. “El cluster del algodón en Perú: Diagnóstico competitivo y recomendaciones estratégicas”. Lima: Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), 2001.

CARCE, “Análisis del estado actual de Competitividad de los Sectores Potencialmente exportadores de Santander”, 2002.

CEIN. “Distrito Industrial de Calzado Área Metropolitana de Bucaramanga: Un paso al Desarrollo Regional”. Bucaramanga: SIC Editorial, Universidad Cooperativa de Colombia, 2005.

CEPAL – GTZ. Iniciativa de desarrollo económico local. “La articulación y las interacciones entre instituciones: el caso de Tandil, Argentina”. Buenos Aires, 2000.

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

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. “Cuero, Calzado e Industria marroquinera”. Bogotá, 2004.

DINI, Marco, “Guía Práctica para la Puesta en Marcha de Proyectos de Fomento de Clusters”. FOMIN, 2004.

DURSTON, John. "El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural: Díadas, equipos, puentes y Escaleras". Capítulo I: "Capital social: definiciones, controversias, tipologías. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2002.

FORNI, Pablo, SILES, Marcelo y otros. "¿Qué es el Capital Social y cómo Analizarlo en contextos de Exclusión Social y Pobreza?". Buenos Aires: Julián Samora Research Institute, Universidad del Estado de Michigan, 2004.

GALVIS, Honorio. "Plan De Gobierno para La Alcaldía De Bucaramanga. 2004-2008: Bucaramanga productiva y competitiva". Bucaramanga, 2004.

KANTIS, Hugo y otros. "Cluster y nuevos polos emprendedores intensivos en conocimiento en Argentina". Buenos Aires, 2005.

KLIKSBURG, Bernardo. "Capital Social y cultura, claves estratégicas del desarrollo". Buenos Aires: Banco Interamericano de Desarrollo (BID)/ Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe (INTAL), 2000.

LIENDO Mónica y MARTÍNEZ, Adriana. "Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES". Bogotá: Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía, Universidad Nacional del Rosario, 2001.

LÓPEZ, Carlos. "Redes empresariales: Experiencias de la región Andina". Trujillo: Publicación MinKa, 2003.

MAYA, Gonzalo. "Alternativas de Desarrollo Empresarial para la Pequeña y Mediana Empresa en Colombia: Un enfoque de desarrollo endógeno de cara a la globalización". Medellín: Rev. Semestre Económico. Vol. 3 No. 5 Mayo, Universidad de Medellín. Facultad de Economía Industrial, 1999.

MEYER Jörg y HARMES Ulrich, "Cómo promover Cluster". Buenos Aires: BID, 2005.

MILLÁN, René y GORDON, Sara. "Capital social: una lectura de tres perspectivas Clásicas". En: Revista Mexicana de Sociología, México DF.: Instituto de Investigaciones Sociales. Líneas de investigación: capital social, desempeño institucional, modernización social, teoría social, 2004.

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PRODUCCIÓN. "Serie de Estudios Sectoriales: Manufacturas de Cuero y Calzado". Buenos Aires: El ministerio, 2005.

MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO DEL PERÚ, “Estudio sobre Cluster y Asociatividad”, Documento de trabajo. Lima: Proexpansión, 2004.

MONREAL, Pedro. “Desarrollo, redes productivas y clusters: reflexiones sobre el caso de Cuba”. La Habana: Centro de Investigaciones de Economía Internacional (CIEI), Universidad de La Habana, 2001.

MONTENEGRO, Santiago, y otros. “Instituciones para la competitividad”. En: Propuestas para una Colombia competitiva. Universidad de los Andes, Facultad de Economía. Corporación Andina de Fomento, 2002.

MONTERO, Cecilia, “Formación y desarrollo de un cluster globalizado: el caso de la industria del salmón en Chile”. Santiago de Chile: Red de Reestructuración y Competitividad División de Desarrollo Productivo y Empresarial, 2004.

ORTIZ Alberto y MARTÍNEZ André, “Factores de competitividad, situación nacional y cadena productiva de la industria del calzado en León, Guanajuato”. México: CIDE, 2000.

PALLARES, Zoilo, “La asociatividad empresarial: Una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías”. Bogotá: PRODES.

PERDOMO, Jesús. “Metodología para la Referenciación competitiva de cluster estratégicos regionales: Aplicación al cluster del calzado para Dama- Cúcuta”. Bogotá: Centro de Investigaciones para el Desarrollo-CID, 2002.

PÉREZ, Francisco. “La Medición del Capital Social: Una aproximación económica”. Madrid: Fundación BBVA-IVIE, 2005.

PÉREZ, Gerson y ROWLAND, Peter. “Políticas Económica Regionales: cuatro estudios de caso”. Bogotá: Banco de la Republica, 2004.

PIZANO, Eduardo y otros. “Los Retos de la cadena del cuero, sus manufacturas y el calzado en el siglo XXI”. Bogotá: Ministerio de Desarrollo, 2001.

PORTER, Michael. “La Ventaja Competitiva de las Naciones”. Madrid: Ed. Vergara, 1991.

------. “Ser Competitivo: Nuevas Aportaciones y Conclusiones”. Bilbao: Ediciones DEUSTO, 1999.

------. "Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia". México: Ediciones CECSA, Edición Revisada, 2002.

PROLIBROS Ltda. "Colombia". Bogotá: Printer colombiana S.A., 2000.

RAMÍREZ, J. y REINA M. "Competitividad del Cluster de Confecciones en la Zona Cafetera". Bogota, 2004.

RIVERA, Cecilia. "La Promoción de la Micro y Pequeña Empresa a través de las Redes Empresariales". Lima, 2004.

ROA, Alfredo. "Relaciones de Producción con una nueva concepción social *clusters*". Bogotá: Editorial Centro Editorial Javeriano CEJA, 2002.

SECRETARÍA DE ECONOMÍA DE MÉXICO, "Programa para la Competitividad de la Industria del Cuero y Calzado". México, 2003.

Tesis De Grado

BARRIGA, Jorge, "Delimitación del Cluster de Confecciones de la Zona Cafetera". Bogotá: Tesis de Grado de Maestría, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, 2004.

BUSTAMANTE, Yadira y otros. "Centro asesor en calidad para el sector calzado del AMB". Bucaramanga: SIC Editorial, Tesis de Grado, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Línea de investigación MIPYMES organizacional, Universidad Cooperativa De Colombia, 2005.

CASTELLANOS, Miguel M, "Capital Social en e Municipio de Sabana de Torres". Bucaramanga: Tesis de Grado, Escuela de Trabajo Social, Universidad Industrial de Santander, 2005.

GAMBOA, Herlinda, "Plan de Negocios de la Asociación de Industriales del Calzado y Similares "ASOINDUCAL'S" para la exportación de Calzado". Bucaramanga: Tesis de Grado, Escuela de Ingeniería industrial, Universidad Industrial de Santander, 2002.

GÓMEZ C y Uribe R, "Los Efectos de la Apertura Económica en el Sector Calzado en Bucaramanga". Bucaramanga: Tesis de Grado, Escuela de Economía y Administración, Universidad Industrial de Santander, 2001.

HURÓN, Yasnaia, “Análisis de Redes sociales y Capital Social en la comuna ocho de Floridablanca: bases para una nueva planeación municipal”. Bucaramanga: Tesis de Grado, Escuela de Economía y Administración, Universidad Industrial de Santander, 2005.

LARROTA Lina M y LÓPEZ Liceth C, “Actividad Cooperativa de Ahorro y Crédito en el Área Metropolitana de Bucaramanga: Capital Social”. Bucaramanga: Tesis de Grado, Escuela de Economía y Administrativo, Universidad Industrial de Santander, 2004.

LÓPEZ, Laura. “Aproximación al Efecto Potencial del Acuerdo Bilateral de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos sobre el Sector Calzado de la Ciudad de Bucaramanga”. Bucaramanga: Tesis de Grado, Escuela de Economía y Administración, Universidad Industrial de Santander, 2005.

VALERO, Mónica. “¿Cómo se puede mejorar la Industria de Confecciones en Colombia para que sea más fuerte y Competitiva, teniendo como referencia la Experiencia de la Industria Italiana?”. Bogotá: Tesis de Grado, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, 2004.

VARGAS, Angélica M, “Capital social e instituciones: Lineamientos estratégicos para el desarrollo del Sector agrícola” Bucaramanga: Tesis de Grado, Escuela de Economía y Administración, Universidad Industrial de Santander, 2003.

Direcciones Electrónicas

www.colombiacompite.gov.co

“Perfil del Sector Cuero, Calzado, Manufactura de Cuero”.

www.monografias.com

CELORRIO, Arsenio. “Muestreo y tamaño de muestra”

Artículos de Diario

GÓMEZ, Francisco. “Productividad y Competitividad en Santander “Vanguardia Liberal”. Bucaramanga: 19 de septiembre de 2005, Sec. F, p. 13.

SERPA, Gonzalo. “Si hay respaldo, hay crédito”. Vanguardia Liberal. Bucaramanga: 19 de septiembre de 2005, Sec. G, página 10.

Otras Fuentes Bibliográficas

ASOINDUCALS. “Documento informativo”. Bucaramanga: 2005.

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. “Registro Mercantil Enero 2006”. Centro de Documentación e Información Empresarial.