

# **EL DESARROLLO SOSTENIBLE Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL TERRITORIAL : FACTORES QUE INICIDEN EN LA ASOCIATIVIDAD DEL SECTOR DEL CUERO, CALZADO Y LA MARROQUINERÍA EN COLOMBIA**

Por

*Luis Fernando Moreno Garzón*<sup>1</sup>

## **RESUMEN**

Este ensayo se ha basado en el plan de negocios del sector del cuero, calzado y la marroquinería de Colombia en el que nos hemos propuesto como norte identificar en conceptos apoyados en diferentes autores, si este documento hace alusión a los conceptos de desarrollo sostenible y la responsabilidad social, y por otra parte, identificar los elementos de asociatividad que allí se enuncian. De esa manera, observamos la existencia o no de una relación entre estos conceptos, o si por el contrario son de conceptos sueltos, o si definitivamente existe una triada necesaria para concebir la asociatividad de una forma distinta. En esta dirección, nuestras conclusiones apuntan a la concepción en el plan de negocios de un desarrollo sostenible y una responsabilidad social empresarial poco integrados, que se reflejan en estrategias asociativas orientadas al mercantilismo, el lucro, la protección del medio ambiente y al cumplimiento de la norma que posiblemente no aseguren su concreción y sostenibilidad en el tiempo . Estas contrastan, con la triada relacionada con una asociatividad fundamentada en una visión sistémica del desarrollo sostenible y una responsabilidad social empresarial, donde el sustento no es el precio, ni el lucro sino la corresponsabilidad social, los derechos humanos y el mantenimiento del medio ambiente.

Palabras clave: desarrollo sostenible, asociatividad, responsabilidad social empresarial

## **ABSTRACT**

In this paper, based on the business plans of the footwear and leather industries in Colombia, we identify elements supported by different authors to establish whether this document refers to the concepts of sustainable development and social responsibility, and secondly, to identify the associated elements embodied therein. In this way we aim to see whether or not there is indeed a relationship between these concepts or if, on the contrary, they are unrelated concepts, or indeed if to conceive of this association differently we need a definitive triad. Our findings point to the fact that sustainable development and entrepreneurial social responsibility are poorly interrelated in the business plan which is reflected in associative strategies aimed at commercialism, profit , protection of the environment and compliance with standards. These contrast with the related triad through an association grounded in a systematic view of sustainable development and corporate social responsibility, where support is not the price, but rather social responsibility, human rights and environmental sustainability are.

Key words sustainable development and social responsibility development, social responsibility,

---

<sup>1</sup> Luis Fernando Moreno Garzón: Administrador de Empresas. Magister en Educación. Docente Universidad Santo Tomás de Bogotá. Doctorando en Administración de Empresas de la Universidad Católica de Argentina Integrante del Grupo de Investigación en Responsabilidad Social y Ambiental – GIRSA. Correo: [luismoreno@usantotomas.edu.co](mailto:luismoreno@usantotomas.edu.co)

El presente ensayo, tiene el propósito de hacer una relación conceptual que demuestre la incidencia del desarrollo sostenible y la responsabilidad social empresarial (en adelante RSE), en los tipos de asociatividad posibles a partir del plan de negocios del sector del cuero, calzado y la marroquinería en Colombia<sup>2</sup>.

Para ello tomaremos como centro el plan de negocios de dicho sector e identificaremos aquellos conceptos relacionados o no con el desarrollo sostenible y la responsabilidad social relacionada con el territorio, que muestren su incidencia en la asociatividad de las pymes.

El ensayo lo dividimos en tres apartados o intertítulos : en el primero a manera de ilustración, presenta las características del sector del cuero, el calzado y la marroquinería, y el plan de negocios en vigencia desde agosto de 2013. En este sentido, el Ministerio de Industria y Comercio (2014) considera que el plan de negocios permite identificar las problemáticas que aquejan al sector, la ejecución conjunta de un programa masivo de transformación productiva, sustentado en el cambio profundo del modelo de gestión empresarial a lo largo de toda la cadena, para la construcción de las condiciones productivas y los encadenamientos necesarios y así, mantener su participación en el mercado local y competir en mercados internacionales. Cabe anotar, que en todo el proceso han estado involucrados el gobierno, los empresarios e instituciones educativas, cuya articulación es clave para alcanzar las metas previstas en la visión del plan. De esta manera, se identificarán las estrategias centrales relacionadas con los conceptos de desarrollo sostenible, responsabilidad social y asociatividad.

---

<sup>2</sup> Corresponde a una iniciativa del Ministerio de Industria y Comercio de Colombia, el cual hace parte de Programa de Transformación Productiva (PTP) cuya base del trabajo consiste en la definición e implementación del Plan de Negocios para cada uno de los sectores. Estos planes de negocios son elaborados entre funcionarios de diferentes entidades del Gobierno, universidades y otros agentes relacionados con el sector, bajo la asesoría de la consultora que para el caso de los sectores no agrícolas fue McKinsey & Co y para la Ola agro AT Kearney.

En el segundo apartado se identificará en el plan de negocios de los sectores mencionados, los elementos que apoyados en conceptos de diferentes autores permitan establecer si el documento hace alusión al desarrollo sostenible (DS) y la RSE, y por otra parte, qué elementos de asociatividad se enuncian. De esa manera, se podrá observar si existe relación entre estos conceptos o no, o si por el contrario, son conceptos sueltos o si en verdad existe una triada necesaria para concebir el desarrollo de una forma distinta.

En el tercer intertítulo, expondremos las conclusiones sobre el debate centrado en los elementos del desarrollo sostenible, la responsabilidad social y asociatividad presentes o no, en el plan de negocio sector, con lo cual se podrán identificar brechas entre los conceptos enunciados, con el propósito de establecer, desde nuestra óptica si el desarrollo sostenible y las responsabilidad social, inciden en un tipo de permanencia y crecimiento del sector del cuero, el calzado y la marroquinería de manera sostenible, por los tipos o estrategias de asociatividad presentes.

## 1. CARACTERÍSTICAS Y PLAN DE NEGOCIOS DEL SECTOR DEL CUERO, EL CALZADO Y LA MARROQUINERÍA

El propósito de este intertítulo consiste en presentar las características y los lineamientos generales del el plan de negocios del sector, dado que será el documento sobre el cual identificaremos la existencia de conceptos de desarrollo sostenible, la responsabilidad social y su relación con la asociatividad.

### 1.1 Generalidades del sector del cuero, calzado y la marroquinería colombiana

En relación con su composición las micro, pequeñas y medianas (en adelante Mipymes) de calzado, de cuero y la marroquinería nos fundamentaremos en la Ley 905 de la Republica de 2004<sup>3</sup>. En esta dirección, según estudios de Propaís (2013) el Departamento Nacional de

---

<sup>3</sup> Según esta Ley en Colombia, las MIPYMES se clasifican así:

- ✓ Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores o Activos totales excluida la vivienda por valores inferiores a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes

estadística DANE(2012) destaca que el 98% de las empresas formales del sector están en la categoría de micro y pequeña empresa. Así mismo, el DANE (2012) afirma que este sector agrupa alrededor de 13.000 empresas en el eslabón de transformación e insumos en Colombia y 15.000 en el de comercialización, que se distribuyen en 28 de los 32 departamentos del país, con más de 295.000 personas.

En adición, Propaís afirma que según las encuestas del DANE en 2012, se encontraron trabajando 229.675 personas dentro de la cadena de cuero, calzado y marroquinería en promedio para cada mes en los diferentes eslabones, con un alto nivel de volatilidad, teniendo en cuenta que el rango de empleados a lo largo del año 2012 fluctuó entre 175.439 y 291.735. En relación con la cadena de cuero, calzado y marroquinería, según estudios del DANE afirman que en 2011 estaba distribuida de la siguiente manera: insumos 24%, transformación 27% y Comercialización 49% respectivamente. En lo que respecta a su participación económica en el contexto de otras industrias, según datos de esta misma fuente, para el 2012 la industria del calzado, cuero y marroquinería tiene una participación de 0.27% del Producto Interno Bruto, y de 2.17% del Producto Interno Bruto Manufacturero (pp. 4-6)

El sector esta integrado por los productores del cuero, el calzado, la marroquinería y las prendas de cuero, las cuales están representados especialmente, por la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM) , Cámara Sectorial del Cuero – Asociación nacional de Industriales ANDI y la Federación de industriales del Cuero Fedecuero. En relación con ACICAM, para 2012 estaban afiliadas 600 empresas de la cadena productiva del sector en su mayoría micro, pequeñas y medianas empresas, en su mayoría industriales.

Las empresas del subsector calzado son las que mayor participación tienen, seguidas por el subsector de insumos y por el marroquinerero. Los campos de acción se centran en gerencia

---

✓ Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores o Activos totales entre 501 y menores a 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.  
Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores o Activos totales entre 5.001 y 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

y formación empresarial, competitividad y mercadeo estratégico, acciones de mercadeo a nivel nacional e internacional, que proporcionan herramientas industriales y comerciales para incrementar la competitividad del sector. Dentro áreas estratégicas de trabajo, destacamos aquellos orientados al desarrollo sectorial y asociatividad con acciones como: el fortalecimiento de la industria, el diseño y el desarrollo de producto en trabajo conjunto con el Programa de Transformación Productiva PTP y el apoyo técnico para la gestión de los impactos ambientales y el cumplimiento de la legislación ambiental (Sector sistema moda, 2012, pp.15-16).

En definitiva, es un sector con una dinámica social y económica interesante, dados los impactos que tiene en la sociedad colombiana. De hecho, es considerado como un sector de talla mundial de acuerdo con los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo PND y de esta forma, ser incluido en los proyectos nacionales de producción y competitividad. Poseer esta categoría le significa en Colombia, se categorizado como un sector con grandes potencialidades para crecer y fortalecer su posición en el mercado internacional, tales como: una fuerte red empresarial en diferentes regiones del país, alta calidad en la confección y fabricación, gran capacidad de producción, calidad en el servicio, eficiencia y rapidez en la producción y en la entrega de productos , ubicación geográfica que permite llegar a los países de la región con la velocidad que el mercado espera, beneficios de los acuerdos comerciales que permiten acceder a varios de los importantes centros de consumo del mundo (Sector sistema moda, 2012, pp.55-57).

## 1.2 El plan de negocios del Sector del cuero, el calzado y la marroquinería.

Según el Ministerio de Industria Comercio y Turismo de Colombia (2014) “el Programa de Transformación Productiva, en adelante PPT, es una metodología de trabajo que implica la definición de objetivos y metas concertadas en alianza público – privada, para impulsar y estimular el desarrollo de los bienes y servicios de ciertos sectores de la economía. Se hace énfasis en los denominados nuevos y emergentes, a los que se apoya para que su avance a

nivel interno sea compatible con su inserción a mercados internacionales. El PTP está conformado por sectores nuevos y emergentes, así como aquellos ya establecidos, identificados mediante concurso, con potencial para convertirse en sectores de clase mundial”. La base del trabajo del PTP es la definición e implementación del Plan de Negocios para cada uno de los sectores. En este sentido, le corresponde al gerente público, así como al privado, y a los empresarios de cada sector, implementar el plan de negocios. Los gerentes deben mantener estrecha relación entre ellos y con otras entidades del Estado para impulsar y mantener la dinámica requerida. (Ministerio de Industria Comercio y Turismo de Colombia, 2014, p.1)

En esta dirección, la elaboración del plan del sector del cuero, clazado y la marroquinería, se ciñó a la metodología del marco lógico, y se apoyó en documentos de línea base nacional, benchmark internacional y consultas a más de 400 actores consultados entre empresarios, gremios, comerciantes y representantes de instituciones para definir sus problemáticas. A partir de estas bases, se definieron ejes de intervención para la mejora del sector relacionados con el fortalecimiento e innovación, el marco normativo regulatorio, el capital humano y el eje de infraestructura y sostenibilidad, respectivamente. (Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia Departamento Nacional de Planeación DPN, 2010, p1)

Además, sobre cada eje se establecen unas líneas estratégicas de intervención, que responden a las causas identificadas en los árboles de problema, tanto de factores críticos internos (ver anexo 3) como de factores de entorno. Finalmente, el plan cuenta con unas acciones específicas relacionadas con cada uno de los factores (ver anexos 1 y 2). En esta dirección, para nuestro análisis sobre la tirada propuesta, tendremos en cuenta el eje estratégico de infraestructura y sostenibilidad y sus líneas estratégicas (ver anexo 4) para indagar la existencia o no, de conceptos relacionados con el DS, la RSE y la asociatividad (Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia Departamento Nacional de Planeación DPN , 2010, pp. 4-10)

De acuerdo con lo planteado en el plan de negocio del sector del cuero, calzado y la marroquinería, identificaremos los elementos apoyados en diferentes autores que nos permitan establecer si este documento orientador del sector, hace alusión al desarrollo sostenible y la responsabilidad social empresarial que se desarrolla en un territorio y de otra parte, qué elementos de la asociatividad se enuncian. De esta manera, podremos evidenciar la existencia de una relación entre los conceptos de desarrollo sostenible, responsabilidad social y asociatividad, o si por el contrario son conceptos sueltos o si definitivamente existe una triada necesaria para concebir la asociatividad de una forma distinta.

Para ello hemos dividido este apartado en 4 subtítulos, en los que a partir de las estrategias seleccionadas, analizamos en primera instancia el material correspondiente; luego relacionamos los conceptos de DS.RSE y asociatividad con los conceptos de los documentos públicos que reglamentan el plan de negocios. Esta información la contrastamos a partir de argumentos de las entidades y autores especializados, con lo cual iremos configurando la triada que podría configurar la asociatividad de una forma distinta a la expresada en el plan de negocios.

## 2.1 El concepto de desarrollo sostenible en el plan de negocios

Iniciaremos nuestro debate con el concepto desarrollo sostenible, en tanto nos permite identificar y contrastar aquellos conceptos que están relacionados con la visión de desarrollo que se identifican en el plan de negocio, teniendo en cuenta los conceptos que los acompañan y sus efectos en la asociatividad en claves estratégicas. En esta dirección, tomamos como punto de partida la meta final del plan de negocios del sector del calzado, cuero y la marroquinería, el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2013) que propone “consolidar una cadena productiva que cuente con empresas capaces, y con marcas

posicionadas en el mercado interno y en el mercado mundial, en un marco de alta apropiación tecnológica y desarrollo sostenible”.

Ahora bien, si articulamos esta meta a largo plazo con las estrategias de infraestructura y sostenibilidad del plan de acción del sector estudiado, identificamos una línea estratégica relacionada con la infraestructura y la sostenibilidad cuya intensión consiste según el Ministerios de Industria, Comercio y Turismo (2013) en “impulsar procesos de renovación tecnológica para mejorar la eficiencia en el marco del desarrollo sostenible” (Ver anexo 4). Esta línea estratégica tiene como centro contrarrestar el rezago del sector en la renovación tecnológica y en la gestión de proceso productivos, así mismo, garantizar la competitividad de la cadena (Misterio de industria, comercio y turismo, 2013,)

Esta línea estratégica centra sus acciones específicas relacionadas con el medio ambiente<sup>4</sup>. En este sentido, observamos que el concepto de desarrollo sostenible (no vinculando en este caso, la responsabilidad social empresarial y a la asociatividad) privilegia lo ambiental propiamente dicho, en tanto sus estrategias giran alrededor de esta dimensión. La explicación podemos centrarla en los documentos de planeación nacional de Colombia Compes que enmarcan la elaboración y ejecución de los planes de negocios sectoriales.

En esta dirección las políticas que reglamentan los planes de negocios sectoriales, han planteando como objetivo primordial la competitividad de los sectores económicos nacionales, interesados en potenciar sus ventajas comparativas y competitivas, ello nos anuncia una perspectiva económica que privilegia especialmente el costo y el beneficio de la empresa sobre el interés general<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> En lo que refiere a las acciones específicas de mercado que surgen para bienes, se concentran en la adaptación y desarrollo de software de gestión de procesos de procesos productivos, la promoción tanto de uso de productos para la curtición de productos amigables con el medio ambiente y el uso de sellos voluntarios que muestren los atributos ecológicos en los productos que comercian.

<sup>5</sup>Desde hace más de 20 años, los diferentes gobiernos ha contratado a M. Porter y cuenta con recomendaciones sobre como aumentar la competitividad y como seleccionar sectores prioritarios para dicha estrategia.

Esta lógica la podemos observar cuando, el Consejo Nacional de Competitividad ha considerado la sostenibilidad ambiental como un factor de competitividad en donde a los empresarios de acuerdo con Porter, M & Van der Linde, C (1995) citado en el departamento nacional de planeación (2008) afirman que “les corresponde convertirse en agentes de cambio, que promuevan el desarrollo sostenible, aprovechando las oportunidades de y servicios que consideren factores ambientales, dando un uso eficiente a los recursos naturales y mejorando su imagen con el público y en particular con los consumidores. (...)”.

En este sentido, el discurso de la sostenibilidad propugna por un crecimiento sostenido sin una justificación rigurosa sobre la capacidad del sistema económico para internalizar las condiciones ecológicas y sociales del proceso en cuanto a sustentabilidad, equidad, justicia y democracia, convirtiendo al concepto de ambiente en una proclama de políticas neoliberales que entienden el crecimiento económico a la manera de una mano invisible reguladora del mercado en (Leff. E. 2002: 21-24, citado por Valenzuela L. F. 2005, p 80) . De esta manera, el concepto de sostenibilidad se mercantiliza y podría crear un clima de rivalidad y no de confluencia entre los empresarios, reforzando con ello aspectos relacionados con la desconfianza.

## 2.2 Una triada de conceptos necesarios para el desarrollo sostenible

La visión del plan sobre el desarrollo sostenible, contrasta con la forma como se puede concebir la asociatividad dentro de un concepto diferente de desarrollo sostenible, esto es, bajo el concepto de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (WCED) o Comisión Brundland -1983 y años siguientes- y su informe “Nuestro Futuro Común”, cuya aproximación del desarrollo sostenible desde la justicia intergeneracional

La visión del plan sobre el desarrollo sostenible, contrasta con la forma como se puede concebir la asociatividad dentro de un concepto diferente de desarrollo sostenible, esto es, bajo el concepto de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo

(WCED) o Comisión Brundland -1983 y años siguientes- y su informe “Nuestro Futuro Común”, cuya aproximación del desarrollo sostenible desde la justicia intergeneracional nos invita a perfilar tanto el contenido sustantivo del desarrollo humano, como de la sostenibilidad ecológica, el cual hace parte de la prescripción básica de la definición del informe de la comisión <sup>6</sup> y que da un giro a la visión ambiental cuando considera que, el bienestar de las generaciones futuras dependerá de mantener un crecimiento económico ininterrumpido que estimule la capacidad de invención humana y la eficiencia tecnológica, lo que resolverá, por añadidura, los problemas ambientales. (Naciones Unidas,1987,Informe Socioeconómico de la comisión Brundland citado en Citado en Gómez, O y Moreno, L, 2010, pp.128).

Esta mirada de desarrollo se nutre aun más en el concepto de Sen, A (1998) cuanto afirma que “existe progreso si en definitiva crece el grado de libertad, la cual corresponde a generar las opciones efectivas para que cada ser humano pueda desenvolver su potencialidades” para lo que propone un enfoque alternativo a las concepciones del bienestar en el que expande esta noción para abarcar un espectro más amplio de cuestiones, desde el cual transforma su enfoque en desarrollo como libertad”.

Con lo dicho hasta ahora, podríamos establecer que los conceptos de sostenibilidad y desarrollo sostenible deben examinarse bajo la perspectiva sistémica ; en la medida que un sistema hace referencia a idea propia un conjunto de elementos que interactúan entre sí mediante relaciones y conexiones, siendo indispensable su conocimiento e interpretación para lograr su comprensión, de manera que si se desea que el sistema socio-económico funcione bajo los conceptos de sostenibilidad y desarrollo sostenible deberán concebirse sistémicamente, dado que es necesario integrar cuatro elementos claves: La política, la Economía, la Sociedad y el Ambiente Gómez. O y Moreno. L, 2010, p.13). De esta

---

<sup>6</sup> Este, informe socio-económico elaborado por distintas naciones en 1987 para la ONU, Originalmente, se llamó Nuestro Futuro Común (Our Common Future, en inglés). se utilizó por primera vez el término desarrollo sostenible (o desarrollo sustentable), definido como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones. Implica un cambio muy importante en cuanto a la idea de sustentabilidad, principalmente ecológica, y a un marco que da también énfasis al contexto económico y social del desarrollo.

manera, podríamos identificar desde el concepto de desarrollo ,contextos que potencialicen la responsabilidad social empresarial con efectos en la construcción y sostenibilidad en redes asociativas cuyo propósito está puesto en la relación de intercambio y el dialogo de los grupos de interés internos y externos de la empresas donde el precio no es el centro.

### 2.3 La aproximación a las prácticas de responsabilidad social en el plan de negocios.

Retomando nuestra intención de identificar en el plan de negocios del sector, las características que nos dejen evidenciar en el marco del desarrollo sostenible y la responsabilidad social empresarial y la forma como se configura la asociatividad, tomaremos del eje estratégico de infraestructura y sostenibilidad, y en este de acuerdo con el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2013) propone “la línea estratégica creada para impulsar el desarrollo de iniciativas asociativas (privadas y público- privadas) que permitan la operación de empresas de baja escala, dentro de las normas ambientales establecidas. Este plan de negocios justifica la estrategia en las dificultades técnicas para desarrollar iniciativas de interés común, a través de esquemas colectivos en aspectos como el manejo de los vertimientos, adquisición de insumos y aprovechamiento de residuos, de igual manera contempla unas acciones específicas<sup>7</sup> a seguir (p.61). Cabe anotar, que a esta línea estratégica le vinculan otras, orientadas a la consolidación de un marco normativo que asegure simultáneamente la sostenibilidad ambiental y la competitividad empresarial.(Ver anexo 6 ).

De acuerdo con lo expuesto, se puede identificar nuevamente la intención de crear estrategias asociativas en torno a las prácticas ambientales. Adicionalmente se evidencia el concepto de desarrollo sostenible y se resaltan dos aspectos: el cumplimiento de la norma y la competitividad.

---

<sup>7</sup> Las acciones específicas giran en torno de las alianzas público – privadas en el marco de la sostenibilidad social, desarrollo de compras conjuntas para compras de productos amigables con el medio ambiente con la respectiva reducción de costos y finalmente la generación de mecanismos para la reutilización de productos amigables con el medio ambiente.

Al igual que en el caso anterior, es necesario recurrir a las políticas públicas quienes regulan y evalúan el plan de negocios sectorial.

En esta dirección, la política de competitividad establece pautas que deben seguir los planes de negocios que de acuerdo con Porter, M y Van del Linde, C (1995) y citado en el departamento nacional de planeación (2008) “consideran que una adecuada regulación ambiental puede servir para: crear presión que motive a las compañías a innovar; educar y alertar a acerca de ineficiencias en el uso de los recursos productivos, a entender como captar recursos y oportunidades de mercado; ayudar a crear ventajas competitivas para bienes y servicios ambientales y proteger el medio ambiente y los recursos naturales”.

- ✓ Al respecto podríamos observar, que si bien se presenta una buena intensidad en la política de competitividad, sin embargo es claro el sentido de la norma para ejercer presión en los empresarios, ya que pueden encontrar el cultivo para una cultura de cumplimiento mediante la imposición de la ley, muy arraigada en el medio empresarial que bloquea las estrategias relacionadas con la responsabilidad social empresarial y de la asociatividad, o por lo menos puede lentificar los procesos creando obstáculos frente a la construcción de estructuras de las estrategias asociativas. Al decir de Pallares (2004)<sup>8</sup>citado en Castellanos (2007) considera que “estas barreras culturales se pueden que se sintetizar de la siguiente manera Escasa cultura de cooperación existente entre ellas, ya que el énfasis siempre estuvo en al competencia y en la creencia de la desaparición del otro para poder crecer en el mercado.
- ✓ Existe una tendencia incipiente hacia las formas asociativas y particularmente de cooperación, -pues consideraban que eran figuras apropiadas principalmente para los trabajadores y campesinos, más que para los empresarios-.
- ✓ La cautela para compartir la información, la experiencia y los conocimientos sobre sus formas de gestión y tecnología.

- ✓ La desconfianza ancestral hacia sus competidores, el Estado, sus representantes y instituciones.
- ✓ Las experiencias negativas de muchos empresarios.

En esta dirección podemos observar como la cultura y los aspectos humanos, por si solos pueden decidir el éxito o el fracaso de una alianza. Desde esta óptica, la responsabilidad social empresarial puede llegar a ser un vehículo virtuoso, en la medida que esta nos permita “promover y consolidar relaciones de cooperación entre empresas e instituciones participantes y lograr una visión común y un estrategia compartida”. (Dini , 2004, p. 18)

#### 2.4 La responsabilidad social empresarial y su relación con los elementos de la d la asociatividad.

Contrariamente a los expuesto en el plan de negocios, consideramos que la asociatividad bajo la mirada de Valencia R & Ramírez. M (2005) “debe ser un proceso mediante en el cual un grupo de empresas deciden trabajar juntas para conseguir mejores resultados en el campo productivo organizacional y comercial.” El autor añade a su definición que, “la asociatividad es la unión de voluntades, iniciativas y recursos de un grupo de empresas alrededor de objetivos empresariales comunes. Es un proceso que exige compromiso, trabajo, persistencia y disciplina. “Es trabajar cooperadamente, en alianza, en conjunto para obtener mejores resultados” (p.66) en esta dirección Iragollen ,H. afirma que es “adoptar una forma determinada para llevar a cabo un proyecto dado que los integrantes aportan activos de diversos tipos, tales como: los conocimientos, recursos humanos, tecnología y servicios; donde el control de la dirección no está asociada ni relacionada con la proporción ni los aportes”(P68).

En este sentido se espera que el empresario actúe desde la perspectiva de agencia, libre y voluntaria, dado que nos centra en la capacidad que tiene el empresario de influir sobre la

estructura económica, política y social de su entorno, y nos hace volver al debate planteado por Giddens, A (1979) sobre “la tensión existente entre la parte y el todo, entre el poder del primero de incidir en el segundo, en definitiva una tensión entre la agencia y la estructura, al estudiar la manera en que proceden las sociedades”.

Desde este enfoque de corresponsabilidad pasamos a un nuevo plano del contrato social, en el que la base no es la desconfianza y el individualismo mercantil, sino una reconfiguración de ideas entre las que emergen: la cooperación; un consumo de modo crítico como controlador de la oferta en el mercado de bienes, lugar donde se queda corta la sola relación: calidad- precio; el daño del medio ambiente; la exclusión y discriminación de género y étnica, junto a elementos de trabajo infantil y procesos de enajenación en el trabajo, entre otros (Moreno, L., , Gómez, O., Rodríguez, Rodríguez, A., Jure. A ,2011)

Llegados a este punto, damos paso a las conclusiones de este debate en el que hemos recogido de las líneas estratégicas del plan de negocios del cuero, del calzado y la marroquinería de Colombia, elementos que nos permiten evidenciar la existencia de una relación entre los conceptos de desarrollo sostenible, responsabilidad social y asociatividad, o si por el contrario son conceptos sueltos o si definitivamente existe una triada necesaria para concebir la asociatividad de una forma distinta.

### 3. CONCLUSIONES

#### 3.1 Evidencias reflejadas en el plan de negocios del sector en el territorio colombiano.

En esta dirección evidenciamos los conceptos de desarrollo sostenible y la asociatividad atravesados por la concepción de la sostenibilidad como un factor de competitividad bajo una óptica mercantilista, que a nuestro juicio influye en la construcción de estrategias de asociatividad orientadas exclusivamente a la protección del medio ambiente. Por otra parte, el concepto de responsabilidad social, el concepto de responsabilidad social no aparece vinculado directamente con las estrategias de asociatividad y con el desarrollo sostenible, con como concepto integral, y se presenta como una estrategia bajo el concepto de responsabilidad social ambiental. Desde esta concepción, la responsabilidad social de

acuerdo con el plan de negocios de negocios se subordina como mecanismo de presión al cumplimiento de las normas ambientales. Ello impediría la posibilidad de crear estrategias de responsabilidad social voluntarias, más allá de lo establecido por la ley y la posibilidad de hacer sinergias corresponsables con los grupos de interés. Este marco podría retrasar o impedir los ambientes propicios para la construcción de estrategias asociativas.

### 3.2 La triada

Estas características evidenciadas en el plan de negocios del plan de negocios contrastan con lo que podríamos entender como asociatividad distinta, esto es, caracterizada por la comprensión de un concepto de desarrollo sostenible desde una perspectiva sistémica que integre a la sostenibilidad y al desarrollo sostenible al sistema socio-económico y así vincularlos a cuatro elementos claves: La política, la Economía, la Sociedad y el Ambiente. Según (Moreno, L., Gómez, O., Rodríguez, Rodríguez, A., Jure. A ,2011)“En este marco la responsabilidad social empresarial, en especial con relación al sector de las MiPymes, debe ser una expresión de manifestaciones cotidianas éticas y morales en ámbitos organizativos, sociales y ambientales”.

De esta manera, la Responsabilidad Social Empresarial generaría una tensión entre las voluntades presentes en los organismos empresariales en torno a la posibilidad de realizar. Una vez hemos hecho el recorrido conceptual sobre las estrategias relacionadas con los conceptos de la triada: desarrollo sostenible, responsabilidad social empresarial asociatividad del plan de negocios del sector del cuero, calzado y la marroquinería de Colombia, pudimos observar desde lo conceptual que si bien hace alusión a la triada en mención, no así su vinculación en estos términos.

## Fuentes bibliográficas

Congreso Nacional de la República de Colombia. Ley 905 de 2004 para el Fomento de la

Micro, Pequeña y Mediana Empresa, las MIPYMES. Recuperado el 10 de enero de 2014 del sitio web:

<http://businesscol.com/empresarial/pymes/> ,recuperado el 27 de diciembre de 2013

Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia Departamento

Nacional de Planeación DPN (2010) Documento Compes 3678 política nacional de competitividad y productividad recueprado en [Recuperado el 10 de enero de 2014](#)  
en los archivos del DNP:

<https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/Subdireccion/Compes/3527.pdf>.

Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia

Departamento Nacional de Planeación DPN (2008) Documento Compes 3527  
política nacional de competitividad y productividad . Recuperado de documentos  
google el 3 de enero de 2014 en :

[https://docs.google.com/document/d/132m3XxVfrJVBRUibVVvDrx30rom\\_COo3rLF6nf4pT0w/edit?hl=es](https://docs.google.com/document/d/132m3XxVfrJVBRUibVVvDrx30rom_COo3rLF6nf4pT0w/edit?hl=es)

Dini, M (2004) Guía práctica para la puesta en marcha de proyectos de fomentos clusters .

Fondo multilateral de inversiones (FOMIN) Banco interamericano de desarrollo.

Universidad de los Andes citado en Citado por Castellanos .J.(2007)  
Asociatividad Empresarial :perspectivas , valoración del potencia de la empresa.  
Estudio exploratorio. Universidad EAN. Bogotá: ARFO Editores e impresores  
Ltda.

Gómez, O., Moreno. L (2010) .Bases Conceptuales para Establecer Indicadores de  
Gestión Sostenible y Asociatividad: un aporte a la competitividad de las Pymes  
desde el desarrollo sostenible.(pp.128-132).Fundación Universitaria Los  
Libertadores. Facultad de Ciencias Administrativas. Bogotá. Editorial Javegraf.

Guédez, Víctor (2002). La ética gerencial. Editorial Planeta. Caracas, Venezuela.

Giddens, A. (1979). Central problems in social theory: action, structure and contradiction in  
social analysis.. Los Ángeles. Editorial University of California Press

Leff. E. 2002: 21-24, citado por Valenzuela L. F.(2005) Perspectivas de la  
Responsabilidad Social Empresarial. Manizales. Editorial Gráficas JES.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2013). Plan de negocios del sector  
del calzado, cuero y la marroquinería de Colombia. Recuperado el Resuperado el  
14 de Diciembre de 2013 [en biblioteca virtual](http://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20CUERO)  
[http://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20CUERO.](http://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20CUERO)

Ministerio de Industria Comercio y Turismo de Colombia (2014) Programa de transformación productiva ppt. Disponible en la pagina del Ministerio de industria y comercio de Colombia [Recuperado el 6 de enero](http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=18033) de 2014 .  
<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=18033>

Naciones Unidas (1987).Informe Socioeconómico de la comisión Brundland citado en Bases conceptuales para establecer indicadores de gestión sostenible y asociatividad: un aporte a la competitividad de las pymes desde el desarrollo sostenible. (pp.128-132). Fundación Universitaria Los Libertadores. Facultad de Ciencias Administrativas. Bogotá. Editorial Javegraf.

Porter . M & Van del Linde C. (1995 y 1999) y Lall (1991).Millennium Ecosystem Assessment . Citado en Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia (2008) Departamento Nacional de Planeación DPN (2008) Documento Compes 3527 política nacional de competitividad y productividad .Recuperado el 7 de enero de 2014 Disponible en  
[https://docs.google.com/document/d/132m3XxVfrJVBRUibVVvDrx30rom\\_COo3rLF6nf4pT0w/edit?hl=es](https://docs.google.com/document/d/132m3XxVfrJVBRUibVVvDrx30rom_COo3rLF6nf4pT0w/edit?hl=es).

Propaís (2013). Estudios de Propaís Sector de cueros en Colombia. Recuperado el 3 de enero de 2014. En biblioteca Propaís  
[http://propais.org.co/biblioteca/inteligencia/sector-cueros-en-colombia.pdf\\_](http://propais.org.co/biblioteca/inteligencia/sector-cueros-en-colombia.pdf_)

Sector sistema moda (2012). Informe de sostenibilidad. Recuperado el 12 de enero

En el sitio web de la asociación nacional de industriales:

[www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=60c43053-c887-4adc-87b6](http://www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=60c43053-c887-4adc-87b6)

Sen A. El desarrollo como libertad. (2000). Madrid: Editorial Planeta

Moreno., L, Gómez, O., Rodríguez, Rodríguez, A., Jure. A (2011) “Responsabilidad social empresarial: Una perspectiva de sostenibilidad para el clúster de moda de Bogotá .Revista Papeles de Administración (7) Recuperado en

[http://www.unipiloto.edu.co/revistas/administracion\\_hoy7.htm](http://www.unipiloto.edu.co/revistas/administracion_hoy7.htm)

Pallares, Z. (2004) La asociatividad empresarial: una respuesta de los pequeños

productores a la internacionalización de las economía. Citado por Castellanos J.(2007)

Asociatividad Empresarial :perspectivas , valoración del potencia de la empresa.

Estudio exploratorio. Universidad EAN. Bogotá: ARFO Editores e impresores

Ltda.

Valencia .R y Muñoz. J (2005).Líderes promotores de asociatividad empresarial.

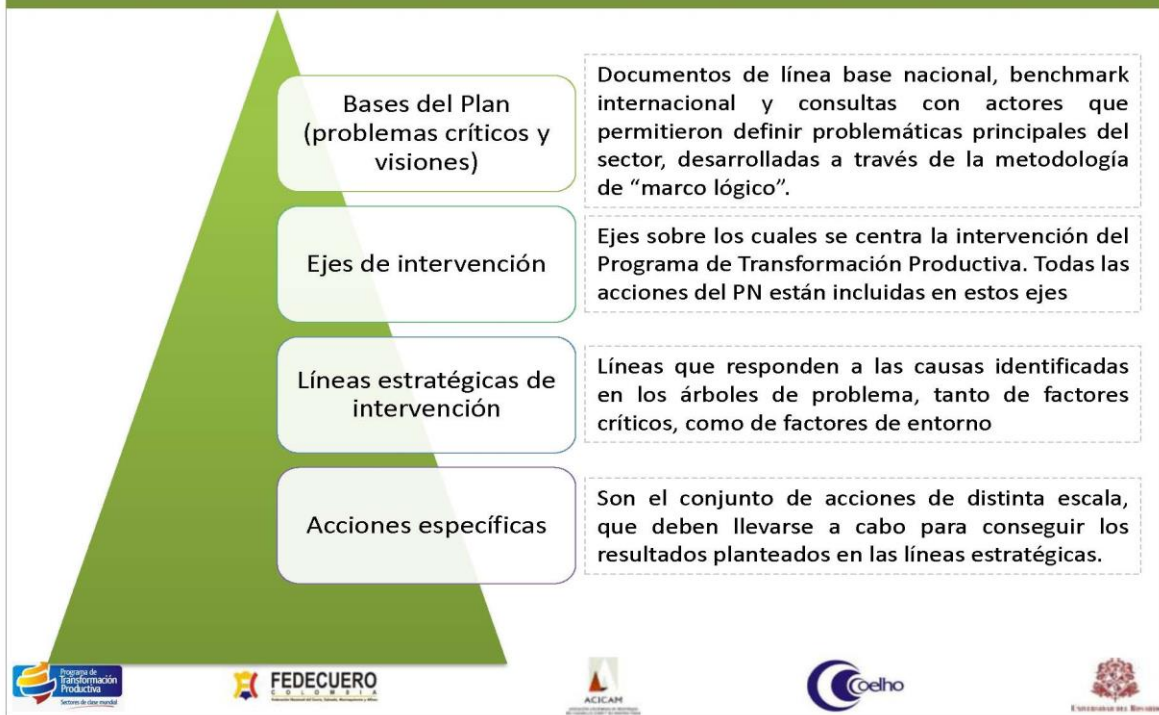
Bogotá. Publicaciones cámara y comercio.

## Anexos

- Anexos 1 Estructura del plan de negocios
- Anexo 2 Gráfico general plan de negocios
- Anexo 3 Árbol de Problemas Factores Internos
- Anexo 4 Plan de acción por eje PTP.
- Anexo 5 Línea Estrategia No 1
- Anexo 6 Línea Estrategia No 2

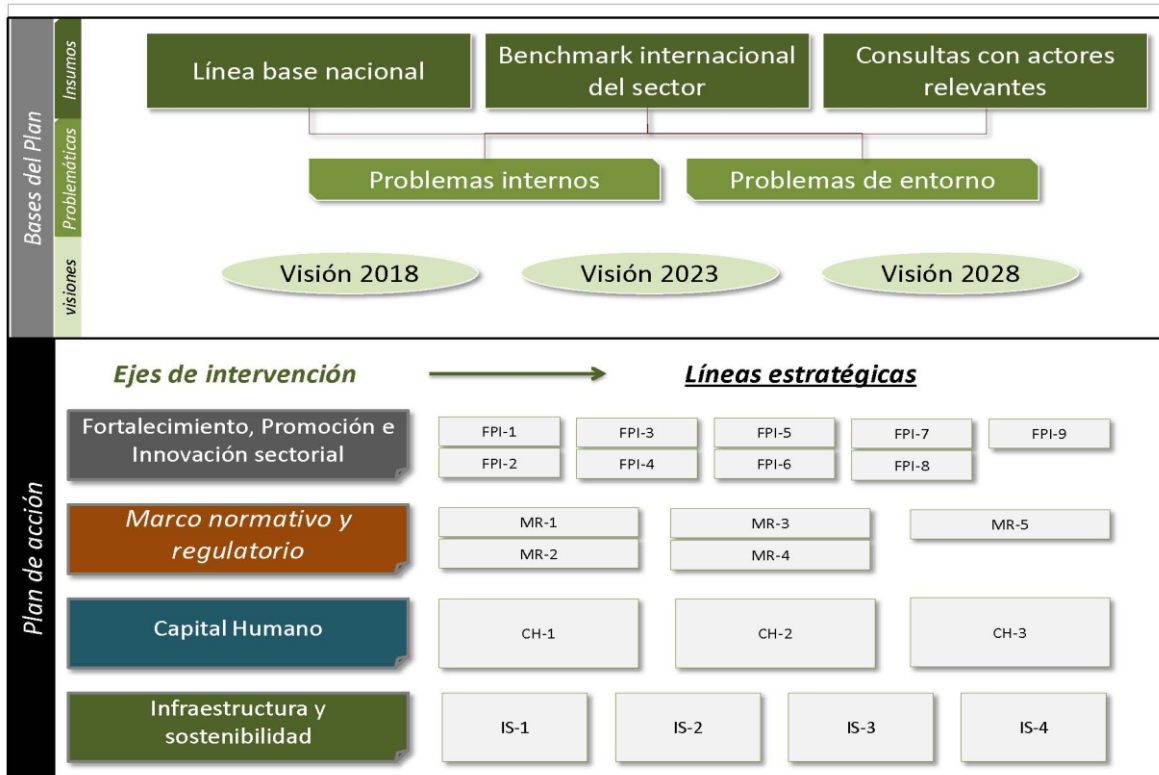
**ANEXO 1** estructura del plan de negocios

## Estructura del Plan de Negocios: niveles



FUENTE Ministerio de Industria y Comercio (2013)

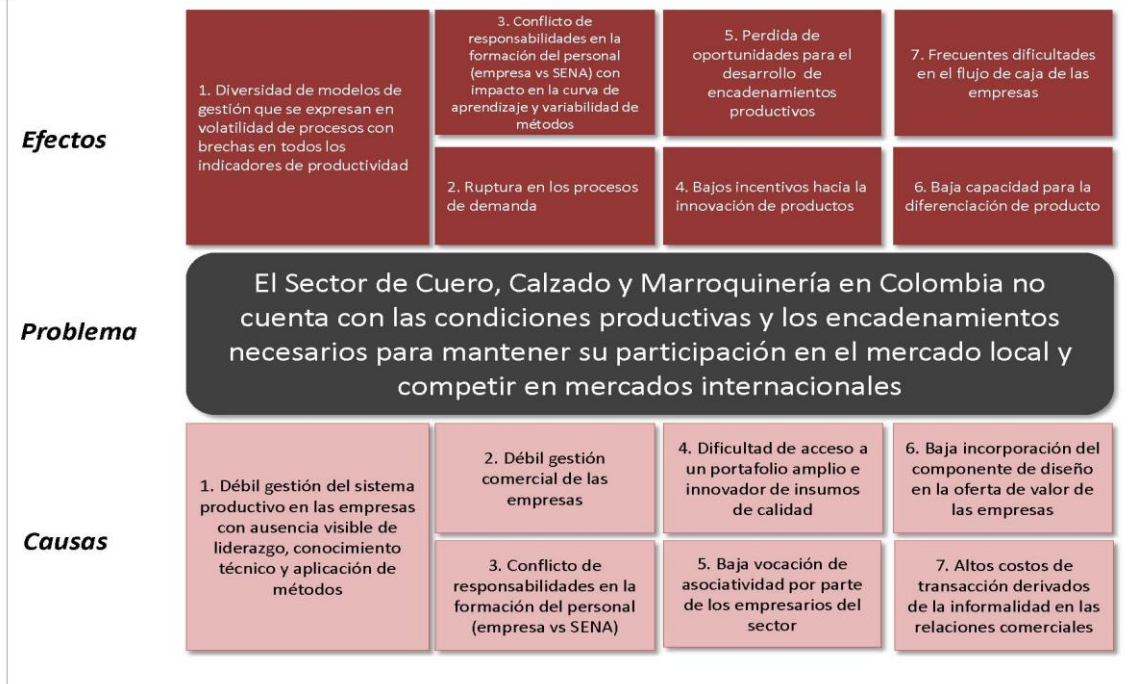
## Anexo 2 Gráfico general plan de negocios



Fuente Ministerio de Industria y Comercio (2013)

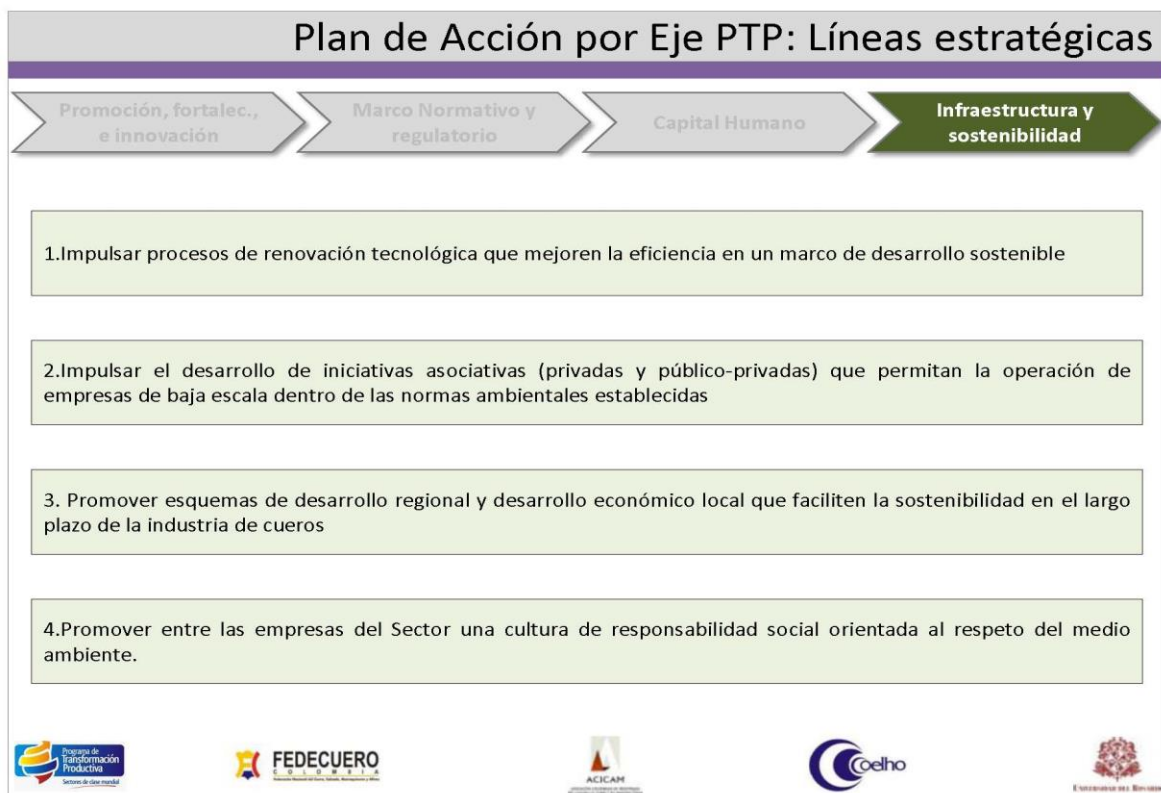
## nexo 3 Árbol de problemas factores internos

## Bases del Plan: Árbol de problemas – factores internos



Fuente Ministerio de Industria y Comercio (2013)

## Anexo 4 Plan de acción por eje PTP



Fuente Ministerio de Industria y Comercio(2013)

## Anexo No 5 Línea Estrategia No 1

IS-1	<i>Impulsar procesos de renovación tecnológica que mejoren la eficiencia en un marco de desarrollo sostenible</i>																				
<p style="text-align: center;"><b>Justificación</b></p> <p>En Colombia la industria del cuero y sus manufacturas evidencia serios rezagos en materia de renovación tecnológica y en la gestión de procesos productivos que garanticen la competitividad de la cadena a la luz de los retos que exigen los mercados internacionales en términos de calidad, capacidad productiva e innovación.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Segmento objetivo</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left; border-bottom: 1px solid #ccc;"><u>Subsectores</u></th> <th style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="text-align: left; border-bottom: 1px solid #ccc;"><u>Tamaño</u></th> <th style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cuero</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Micro</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Calzado</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Pequeña</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Marroquinería</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Mediana</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Insumos</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Grande</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	<u>Subsectores</u>	<input type="checkbox"/>	<u>Tamaño</u>	<input type="checkbox"/>	Cuero	<input checked="" type="checkbox"/>	Micro	<input checked="" type="checkbox"/>	Calzado	<input checked="" type="checkbox"/>	Pequeña	<input checked="" type="checkbox"/>	Marroquinería	<input checked="" type="checkbox"/>	Mediana	<input checked="" type="checkbox"/>	Insumos	<input checked="" type="checkbox"/>	Grande	<input checked="" type="checkbox"/>
<u>Subsectores</u>	<input type="checkbox"/>	<u>Tamaño</u>	<input type="checkbox"/>																		
Cuero	<input checked="" type="checkbox"/>	Micro	<input checked="" type="checkbox"/>																		
Calzado	<input checked="" type="checkbox"/>	Pequeña	<input checked="" type="checkbox"/>																		
Marroquinería	<input checked="" type="checkbox"/>	Mediana	<input checked="" type="checkbox"/>																		
Insumos	<input checked="" type="checkbox"/>	Grande	<input checked="" type="checkbox"/>																		
<p><b>Acciones específicas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión para la <b>adaptación y desarrollo de software de gestión</b> del proceso productivo.</li> <li>2. Promoción del uso de productos para la curtición amigables con el medio ambiente</li> <li>3. Promoción el <b>uso de sellos voluntarios</b> que muestren atributos ecológicos en los productos, en concordancia con el proyecto bandera</li> </ol>																					
<p><b>Eje de intervención - Líneas estratégicas relacionadas</b></p>																					
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="background-color: #e0e0e0; padding: 2px;">Fortalecimiento, promoción e innovación</td></tr> <tr><td style="background-color: #e0e0e0; padding: 2px;">Capital humano</td></tr> <tr><td style="background-color: #e0e0e0; padding: 2px;">Marco normativo y regulación</td></tr> <tr><td style="background-color: #4F7942; color: white; padding: 2px;">Infraestructura y sostenibilidad</td></tr> </table>	Fortalecimiento, promoción e innovación	Capital humano	Marco normativo y regulación	Infraestructura y sostenibilidad	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px; text-align: center; width: 50px;">FPI-1</td> <td style="padding: 2px;">Construir un nuevo modelo de producción con criterios de eficiencia, innovación y sostenibilidad ambiental</td> </tr> </table>	FPI-1	Construir un nuevo modelo de producción con criterios de eficiencia, innovación y sostenibilidad ambiental														
Fortalecimiento, promoción e innovación																					
Capital humano																					
Marco normativo y regulación																					
Infraestructura y sostenibilidad																					
FPI-1	Construir un nuevo modelo de producción con criterios de eficiencia, innovación y sostenibilidad ambiental																				

Fuente Ministerio de Industria y Comercio

## Anexo 5 Línea Estrategia No 2

IS-2	<i>Impulsar el desarrollo de iniciativas asociativas (privadas y público-privadas) que permitan la operación de empresas de baja escala dentro de las normas ambientales establecidas</i>																				
<p style="text-align: center;"><b>Justificación</b></p> <p>Desde los diagnósticos técnicos operativos efectuados en las regiones, se evidenciaron dificultades técnicas para desarrollar iniciativas de interés común a través de esquemas colectivos, en aspectos como el manejo de los vertimientos, adquisición de insumos y aprovechamiento de residuos</p>	<p style="text-align: center;"><b>Segmento objetivo</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;"><u>Subsectores</u></th> <th style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> <th style="text-align: left;"><u>Tamaño</u></th> <th style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cuero</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Micro</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Calzado</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Pequeña</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Marroquinería</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Mediana</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Insumos</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Grande</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	<u>Subsectores</u>	<input type="checkbox"/>	<u>Tamaño</u>	<input type="checkbox"/>	Cuero	<input checked="" type="checkbox"/>	Micro	<input checked="" type="checkbox"/>	Calzado	<input checked="" type="checkbox"/>	Pequeña	<input checked="" type="checkbox"/>	Marroquinería	<input checked="" type="checkbox"/>	Mediana	<input checked="" type="checkbox"/>	Insumos	<input checked="" type="checkbox"/>	Grande	<input checked="" type="checkbox"/>
<u>Subsectores</u>	<input type="checkbox"/>	<u>Tamaño</u>	<input type="checkbox"/>																		
Cuero	<input checked="" type="checkbox"/>	Micro	<input checked="" type="checkbox"/>																		
Calzado	<input checked="" type="checkbox"/>	Pequeña	<input checked="" type="checkbox"/>																		
Marroquinería	<input checked="" type="checkbox"/>	Mediana	<input checked="" type="checkbox"/>																		
Insumos	<input checked="" type="checkbox"/>	Grande	<input checked="" type="checkbox"/>																		
<p style="text-align: center;"><b>Acciones específicas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión de proyectos de infraestructura través de alianzas público-privadas, que garanticen la sostenibilidad ambiental de las actividades asociadas con las curtiembre (regalías)</li> <li>2. Desarrollo de un esquema de compras conjuntas de insumos amigables con el medio ambiente, con el fin de bajar los costos de estos elementos derivados a partir de una negociación de mayor escala con los proveedores.</li> <li>3. Generación de mecanismos orientados a la reutilización y aprovechamiento de residuos derivados de la actividad productiva.</li> </ol>																					
<p style="text-align: center;"><b>Eje de intervención - Líneas estratégicas relacionadas</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;">Fortalecimiento, promoción e innovación</td> <td rowspan="4" style="width: 50%; padding: 10px; vertical-align: middle;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">MR-1</div> <p><i>Promover la consolidación de un marco normativo que asegure simultáneamente la sostenibilidad ambiental y la competitividad empresarial</i></p> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Capital humano</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Marco normativo y regulación</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px; background-color: #4F7942; color: white;">Infraestructura y sostenibilidad</td> </tr> </table>		Fortalecimiento, promoción e innovación	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">MR-1</div> <p><i>Promover la consolidación de un marco normativo que asegure simultáneamente la sostenibilidad ambiental y la competitividad empresarial</i></p>	Capital humano	Marco normativo y regulación	Infraestructura y sostenibilidad															
Fortalecimiento, promoción e innovación	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">MR-1</div> <p><i>Promover la consolidación de un marco normativo que asegure simultáneamente la sostenibilidad ambiental y la competitividad empresarial</i></p>																				
Capital humano																					
Marco normativo y regulación																					
Infraestructura y sostenibilidad																					

Fuente Ministerio de Industria y Comercio