

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea del CRAI-Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la CRAI-Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-Biblioteca

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

**Influencia de la Asociatividad para el Fomento del Clúster en la Industria de Cuero y
Calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga**

Johana Andrea Calderón Campos

Tesis para optar al grado de Magíster en Administración

Director de Investigación

Henry Fernández Pinto

Universidad Santo Tomas

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Maestría en Administración

Bucaramanga

2018

... “Siendo esta dedicatoria la tan anhelada elaboración, no puedo dejar de escribir estas líneas y ofrecer única y exclusivamente este proyecto a la industria de cuero y calzado de mi ciudad Bucaramanga, yo estoy segura de que los sueños de tantos empresarios, individualmente, se han materializado ante toda adversidad justo como yo he materializado los míos, pero los sueños de toda la industria están pendientes aún y esto es mi abono. Nací, estoy viviendo y creciendo rodeada de este tesoro de industria, por eso solo es a ella a quien dedico estas páginas. Reviví en este proceso la memoria de Pedro David Campos, mi Abuelo Materno, quien para mí fue el artista, inventor y apasionado empresario ideal de esta Industria. A Dios, a Paula Mariana, a mi familia, amigos, a la USTA y a mi paciente e inspirador director quiero abrazarlos en un profundo agradecimiento que el mundo conspirará para costear cuantiosa suma por todo lo que me han brindado”.

Contenido

	Pág.
Introducción	15
1. Influencia de la Asociatividad para el Fomento del Clúster en la Industria de Cuero y Calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga.....	17
1.1 Planteamiento del Problema.....	17
1.2 Justificación.....	25
1.3 Pregunta de Investigación	28
1.3.1 Sistematización del Problema.....	29
1.4 Objetivos	29
1.4.1 Objetivo General	29
1.4.2 Objetivos específicos.....	29
2. Marco Referencial.....	30
2.1 Antecedentes	30
2.2 Marco Conceptual	33
2.2.1 Clúster	33
2.2.1.1 Concepto de Clúster.....	33
2.2.1.2 Origen del Concepto de Clúster.....	33
2.2.2 Asociatividad.....	34
2.2.2.1 Concepto de Asociatividad	34

2.2.3 Competitividad	34
2.2.3.1 Concepto de competitividad	34
2.3 Marco Teórico	35
2.3.1 Teoría de clúster	36
2.3.2 Cadena de Valor	38
2.3.2.1 Cadena de Valor Mckinsey	39
2.3.2.2 Cadena de Valor Porter	39
2.3.2.2.1 Actividades primarias o principales	40
2.3.2.2.2 Actividades de apoyo o auxiliares.	40
2.3.2.2.3 El Margen	40
2.3.3 Relación entre Clúster y Cadena de Valor	41
2.3.4 Teorías de Asociatividad	42
2.3.5 Distritos industriales Marshallianos	43
2.3.5.1 Distritos semiautomáticos y distritos contruidos	44
2.3.5.2 El Made in Italy	44
2.3.6 Cooperación Interempresarial	44
2.4 Marco Legal	45
3. Diseño Metodológico	47
3.1 Hipótesis	47
3.2 Operalización De Las Variables	48
3.3 Tipificación de la Investigación	49
3.4 Diseño de la Investigación	50
3.4.1 Población encuestada y Determinación del marco muestral	50

3.4.2 Selección del tipo de muestreo	52
3.4.3 Tamaño de la muestra.....	52
3.5 Instrumento	53
3.5.1 Prueba Piloto del Instrumento	53
4. Análisis de Resultados	55
4.1 Caracterización de la Industria de cuero y calzado	55
4.1.1 Tipo de empresa	55
4.1.2 Antigüedad	56
4.1.3 Tipo de producto fabricado o distribuido	57
4.1.4 Ubicación de los proveedores y fuentes de financiación de las empresas.	58
4.1.5 Oportunidades de expansión	59
4.1.6 Lugar de posible expansión	60
4.1.7 Origen y ubicación de competidores	61
4.2 Cooperación	64
4.2.1 Grado de cooperación competidores	64
4.2.2 Aspectos de la cooperación	65
4.3 Asociatividad.....	66
4.3.1 Asociatividad local	66
4.3.2 Razón por la cual no pertenece a una asociación local	66
4.3.3 Asociatividad nacional	68
4.3.4 Razón por la cual no pertenece a una asociación nacional.....	68
4.3.5 Importancia de la existencia de las asociaciones.....	69
4.3.6 Asociatividad entre actores.....	70

4.4 Cadena de Valor	71
4.4.1 Concepto cadena de valor.....	71
4.4.2 Componentes de la cadena de valor	72
4.5 Clúster	73
4.5.1 Concepto de clúster	73
4.5.2 Descripción de clúster	74
4.5.3 Disposición a pertenecer a un clúster	75
4.6 Resultados Según Tipo De Empresa	76
4.6.1 Grado de cooperación entre competidores según tipo de empresa.....	77
4.6.2 Asociatividad local según tipo de empresa	78
4.6.3 Asociatividad nacional según tipo de empresa.....	78
4.6.4 Concepto cadena de valor según tipo de empresa	79
4.6.5 Concepto de clúster según tipo de empresa.....	80
4.6.6 Intención de pertenecer a clúster según tipo de empresa	81
4.7 Resultados Según Antigüedad.....	83
4.7.1 Asociatividad local según antigüedad de empresa	83
4.7.2 Asociatividad nacional según antigüedad de empresa	84
4.7.3 Concepto cadena de valor según antigüedad de empresa.....	85
4.7.4 Concepto de clúster según antigüedad de empresa	86
4.7.5 Intención de pertenecer a clúster según antigüedad de empresa	87
5. Desempeño de la Cadena de Valor de la industria de cuero y calzado existente en el AMB... 88	
5.1 Cadena de Valor de la industria de cuero y calzado en el AMB.....	89
5.2 Cadena de Valor empresas pertenecientes a la industria de cuero y calzado.....	90

5.3 Cadena de Valor Simplificada Cuero Calzado e industria Marroquinera	90
5.4 Indicadores de los componentes de la Cadena de Valor de la industria de cuero y calzado.....	92
5.4.1 A nivel Nacional.....	93
5.4.1.1 Número de establecimientos y empleo	93
5.4.1.2 Aspectos Comerciales.....	96
5.4.2 En el AMB.....	97
5.4.2.1 Principales destinos de exportación de las PYMES en el AMB	100
5.4.2.2 Instituciones que apoyan las PYMES en el AMB	102
5.4.2.3 Comportamiento de las ventas en las PYMES en el AMB	103
5.4.2.4 Instituciones que capacitan el recurso humano de las PYMES en el AMB	104
6. Prioridades de la Cadena de Valor de la industria de cuero y calzado en el AMB	106
6.1 Contar con apoyo institucional.....	106
6.2 Fortalecer el perfil empresarial de los componentes de la Cadena	107
6.3 Innovación y desarrollo de productos	107
6.4 Canalizar esfuerzos dentro de la cadena	107
6.5 Mejorar el perfil exportador de la industria	108
7. Conclusiones y Recomendaciones	109
Referencias Bibliográficas	114

Lista de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Proporción de empresas según tamaño en América Latina y la OCDE. 2011	27
<i>Figura 2.</i> Escuelas teóricas que explican la teoría de los clusters (Dahl, 2001).....	36
<i>Figura 3.</i> Organización de cadenas de valor Consultores asociados by Michael Mckinsey (Andalucía Emprende, 2015)	39
<i>Figura 4.</i> Actividades del Encadenamiento Productivo por Michael Porter (Andalucía Emprende, 2015).....	41
<i>Figura 5.</i> Desarrollo Legal de las organizaciones solidarias de desarrollo en la historia de Colombia.....	47
<i>Figura 6.</i> Tipo de empresa.....	56
<i>Figura 7.</i> Antigüedad (años).....	57
<i>Figura 8.</i> Productos que fabrica o distribuye.....	58
<i>Figura 9.</i> ¿Considera que hay oportunidad de expandir su mercado?.....	60
<i>Figura 10.</i> ¿Qué destino considera en esa oportunidad de expansión?	61
<i>Figura 11.</i> ¿Sus principales competidores son de Bucaramanga?	62
<i>Figura 12.</i> Ubicación de sus competidores.....	63
<i>Figura 13.</i> Existe cooperación con sus competidores	64
<i>Figura 14.</i> ¿En qué aspectos se da la cooperación?	65
<i>Figura 15.</i> ¿Pertenece a alguna asociación Local?	66

<i>Figura 16.</i> ¿Pertenece a alguna asociación a nivel Nacional?	68
<i>Figura 17.</i> ¿Considera importante que exista una asociación en su gremio?	70
<i>Figura 18.</i> ¿Entre que actores debe darse la asociación?	71
<i>Figura 19.</i> ¿Conoce el concepto de cadena de valor?	72
<i>Figura 20.</i> Concepto de Clúster.....	74
<i>Figura 21.</i> Clúster De Cuero Y Calzado En El AMB?.....	76
<i>Figura 22.</i> Grado de cooperación con sus competidores.....	77
<i>Figura 23.</i> ¿Pertenece a alguna asociación Local?	78
<i>Figura 24.</i> Pertenece a alguna asociación a nivel Nacional?.....	79
<i>Figura 25.</i> ¿Conoce el concepto de cadena de valor?	80
<i>Figura 26.</i> ¿Conoce el Significado del concepto clúster	81
<i>Figura 27.</i> ¿Estaría dispuesto a pertenecer al clúster de cuero y Calzado en el AMB?	82
<i>Figura 28.</i> ¿Pertenece a alguna asociación Local?	84
<i>Figura 29.</i> ¿Pertenece a alguna asociación a nivel Nacional?	85
<i>Figura 30.</i> ¿Conoce el concepto de cadena de valor?	86
<i>Figura 31.</i> ¿Conoce el Significado del concepto clúster?	87
<i>Figura 32.</i> Estaría dispuesto a pertenecer al clúster de cuero y Calzado en el AMB?	88
<i>Figura 33.</i> Cadena de Valor de la industria de cuero y calzado en el AMB	89
<i>Figura 34.</i> Cadena de Valor empresas pertenecientes a la industria de cuero y calzado	90
<i>Figura 35.</i> Cadena de Valor Simplificada Cuero Calzado e industria Marroquinera	91
<i>Figura 36.</i> Número de establecimientos y empleo	93
<i>Figura 37.</i> Cadena de valor de Cuero Sofisticada	95
<i>Figura 38.</i> Crecimiento del PIB de Santander vs Colombia	98

<i>Figura 39.</i> Crecimiento actividades estratégicas de Santander	99
<i>Figura 40.</i> Principales destinos de exportación de las PYMES en el AMB.....	100
<i>Figura 41.</i> Instituciones que apoyan las PYMES en el AMB	103
<i>Figura 42.</i> Comportamiento de las ventas en las PYMES en el AMB.....	104
<i>Figura 43.</i> Instituciones que capacitan el recurso humano de las PYMES en el AMB	105

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Tabla de orden de aplicación de instrumento</i>	51
Tabla 2. <i>Instrumento final</i>	54
Tabla 3. <i>Tipo de empresa</i>	55
Tabla 4. <i>Antigüedad (años)</i>	56
Tabla 5. <i>Productos que fabrica o distribuye</i>	57
Tabla 6. <i>Proveedores principales</i>	58
Tabla 7. <i>¿Considera que hay oportunidad de expandir su mercado?</i>	59
Tabla 8. <i>¿Qué destino considera en esa oportunidad de expansión?</i>	61
Tabla 9. <i>¿Sus principales competidores son de Bucaramanga?</i>	62
Tabla 10. <i>Ubicación de sus competidores</i>	63
Tabla 11. <i>Existe cooperación con sus competidores</i>	64
Tabla 12. <i>¿En qué aspectos se da la cooperación?</i>	65
Tabla 13. <i>¿Pertenece a alguna asociación Local?</i>	66
Tabla 14. <i>Defina la razón por la que no pertenece, a la asociación Local</i>	67
Tabla 15. <i>¿Pertenece a alguna asociación a nivel Nacional?</i>	68
Tabla 16. <i>Defina la razón por la que no pertenece, a la asociación Nacional</i>	69
Tabla 17. <i>¿Considera importante que exista una asociación en su gremio?</i>	70
Tabla 18. <i>¿Entre que actores debe darse la asociación?</i>	71

Tabla 19. <i>¿Conoce el concepto de cadena de valor?</i>	72
Tabla 20. <i>Componentes de la cadena de valor</i>	73
Tabla 21. <i>Concepto de Clúster</i>	74
Tabla 22. <i>Concepto de Clúster</i>	75
Tabla 23. <i>Clúster de cuero y calzado en el AMB?</i>	76
Tabla 24. <i>Grado de cooperación con sus competidores</i>	77
Tabla 25. <i>¿Pertenece a alguna asociación Local?</i>	78
Tabla 26. <i>Pertenece a alguna asociación a nivel Nacional?</i>	79
Tabla 27. <i>¿Conoce el concepto de cadena de valor?</i>	80
Tabla 28. <i>¿Conoce el Significado del concepto clúster</i>	81
Tabla 29. <i>¿Estaría dispuesto a pertenecer al clúster de cuero y Calzado en el AMB?</i>	82
Tabla 30. <i>¿Pertenece a alguna asociación Local?</i>	83
Tabla 31. <i>¿Pertenece a alguna asociación a nivel Nacional?</i>	84
Tabla 32. <i>¿Conoce el concepto de cadena de valor?</i>	85
Tabla 33. <i>¿Conoce el Significado del concepto clúster?</i>	86
Tabla 34. <i>Estaría dispuesto a pertenecer al clúster de cuero y Calzado en el AMB?</i>	87
Tabla 35. <i>Exportaciones e importaciones del Sector Cuero y Calzado de Santander, Anuales y en dólares</i>	96

Resumen

La realización de este trabajo contiene las percepciones sobre el papel que juegan las asociaciones en el desempeño de la industria, por parte de los empresarios de la industria de Cuero y Calzado del Área Metropolitana de Bucaramanga.

Tras décadas de evolución, dicha industria ha sido y sigue siendo un sector productivo que merece investigación, estudio y apoyo para generar alternativas y propuestas de mejora, y ambiciosamente lograr una propuesta o iniciativa de Clúster. La distinción y tradición de la factoría de este arte se ha ido confundiendo con insumos novedosos, diferentes al cuero, tecnologías que generan nuevas propuestas para los consumidores, tales como los zapatos inyectados en p.v.c y otros polímeros que se adaptan al producto final, pero que nunca llegan a tener las condiciones de calidad y autenticidad que la de las pieles. Revivir la tradición es la única alternativa de permanecer vigentes en los panoramas que en el futuro próximo han de traer nuevas opciones. Los puntos débiles de la asociatividad en la industria, encontrados tras una investigación exploratoria y la creación de un instrumento que permitió la medición del impacto de las asociaciones gremiales de la industria en las empresas que componen la cadena de valor de cuero y calzado, permitieron concluir en un panorama para la toma de decisiones organizacionales, la generación de propuestas de asociatividad, punto de partida para la planeación estratégica de las organizaciones e instituciones gubernamentales y visualización de lo necesario para lograr el tan favorable Clúster en el AMB y la Región.

Palabras Clave: Asociatividad, Clúster, Industria CCM, Competitividad.

Introducción

La economía en el Departamento de Santander, en los últimos 10 años ha sido ejemplar y su avance en indicadores como el empleo y el PIB, evidencia una realidad de dos cualidades, la primera: un departamento en vía de desarrollo en el cual la cultura del trabajador y el emprendedor jalonan el crecimiento y la sustentabilidad de los sectores económicos industrial, de servicios y agrícola , de otro lado por contraste, Santander es un departamento con indicadores que revela falencias en competitividad y sostenibilidad principalmente por la mínima articulación con el resto del mundo, fallas en infraestructura, tecnología, logística, apoyo institucional, organización empresarial, capacitación de recursos humanos, entre otros. (Ramos Hernández & Rodríguez Guerra, 2008)

La industria manufacturera de cuero y calzado en Santander es una tradición, el arte en el diseño, manufactura y comercialización de calzado y sucedáneos hace parte de los atractivos turísticos y en el sector económico es responsable de cifras representativas en empleo e inclusión social. Grandes empresas del sector han surgido en su mayoría de Famiempresa y pymes, lo cual acentúa la necesidad de apoyo, investigación y promoción de estrategias para la sostenibilidad y crecimiento.

Los empresarios de la industria, tienen un perfil particular, son en gran parte empresarios innatos, han heredado el conocimiento y el arte tras generaciones, evolucionando a través de la implementación tecnológica, la innovación en insumos y diseño, la capacitación y el liderazgo entre competidores. Han surgido varias asociaciones, que representan las organizaciones

existentes en el sector, empresas que han crecido principalmente por localización geográfica, es el caso de Calzado Paraíso que cuenta con más 25 años de experiencia en el sector, bajo la dirección del German Pinzón Flores quien afirma que gracias a la cantidad de empresarios ubicados en la zona de San Francisco y San Miguel, se ha obtenido un reconocimiento importante, no obstante, en los últimos años a causa de la disminución de la demanda interna, la fuerte competencia de los productos importados que ofrecen precios bajos e innovación en diseño y materiales, se ha afectado el rendimiento de la industria a punto en que muchos de los empresarios manifiestan atravesar una crisis. (Vanguardia Liberal, 2016) La industria de cuero y calzado está compuesta en su mayoría por Pymes o famiempresas que con el tiempo ha logrado un grado de especialización y constituyen en sumatoria una aglomeración importante para el conjunto de la industria y el desarrollo económico regional. (Ramírez, 2006)

Las empresas de similar actividad económica dentro de una industria conforman un tejido con poder y capacidad de potenciar capacidades, liderazgo y conformación de marca global, el reto de los empresarios es integrar un sistema que dote a la aglomeración de capital intelectual, apoyo estatal y vinculación de instituciones que favorezcan el desarrollo. (Rendon & Forero, 2014)

1. Influencia de la Asociatividad para el Fomento del Clúster en la Industria de Cuero y Calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga

1.1 Planteamiento del Problema

La Asociatividad permite a las organizaciones crear un organismo autónomo y orientador de ideales comunes, la generación de capital social permite el logro de objetivos tales como mitigar la pobreza, alcanzar un desarrollo social y económico, donde dichos recursos asociativos contienen un alto grado de confianza reciprocidad y cooperación. (Bernales, 2000)

El desarrollo económico desde la perspectiva global, tiene una vía de alcance mediante la combinación efectiva de competitividad y sostenibilidad. Competitividad en los factores internos de la región, más conocida como la competitividad sistémica (empresa – trabajador – gobierno – país), donde la dinámica de crecimiento va desde la movilización de los factores primarios de producción, la inversión y la innovación, siendo este último aspecto mediante la investigación y desarrollo, lo que puede garantizar la sostenibilidad del desarrollo. (I. Ramos de Villareal & Villareal, 2002)

Las iniciativas de desarrollo, desde la perspectiva empresarial debe ir más allá del enfoque endógeno, aprovechar las posibilidades del medio en pro de la competitividad por medio de asociaciones que permitan disminuir costos, mejorar la calidad a manera de cooperación entre las empresas de un mismo sector, por su parte, las instituciones deben ser fuertes y representen el gremio para garantizar ese desarrollo económico local. Vincular universidades y centros de

investigación científica y tecnología, así como conseguir una dotación en infraestructura, recursos económicos y protecciones legales. (Paunero, 2014)

Es objetivo de la administración tanto nacional como regional, buscar el desarrollo económico y el crecimiento, para alcanzar índices macroeconómicos favorables, mitigar la pobreza y lograr un bienestar social con el paso del tiempo, a su vez, es reto para los empresarios e instituciones no gubernamentales hacer frente a lo que se anteponga a la consecución de fines tanto económicos como sociales, siendo la globalización, los tratados o acuerdos de comercio multilaterales, el contrabando, algunos de los factores condicionantes y limitantes de dicho progreso.

La globalización impacta principalmente a las pequeñas y medianas empresas (pymes), exigiéndoles realizar una serie de cambios relacionados con la cadena productiva, gestión humana, I+D, implementación de tecnologías, relación con los proveedores, clientes, instituciones, canales de distribución, entre otros, con el fin de incrementar la productividad y sobrevivir en un mercado donde ya han penetrado agentes externos desconocidos pero altamente competitivos.

Una alternativa eficiente para alcanzar la competitividad son los Clúster, debido a que tras su implementación en sectores económicos importantes de países desarrollados, han demostrado ser el tipo de Asociatividad adecuado para alcanzar una mejor productividad y facilitar el desarrollo de la industria donde se conforma. “Los Clúster son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular. Abarcan una gran variedad de industrias vinculadas y otras entidades importantes de la competencia.” (Porter, 1998)

Por su parte, Krugman, sostiene que la aparición de agrupaciones de empresas de similar producto, es cuestión de azar, así como nombra los clúster como “la nueva economía geográfica”

donde los integrantes del grupo buscan más que suplir sus necesidades, fortalecer su estructura y asegurar su existencia bajo el concepto de respetabilidad económica, obtienen un reconocimiento y arraigue en la zona donde se ubican lo cual requiere de un énfasis de las teorías económicas, que explique tanto la existencia como el avance de dicha economía geográfica. (Krugman, 1998)

Ejemplo de Clúster exitoso, es el clúster textil valenciano (España), donde las relaciones organizacionales de las empresas logran intercambio de conocimientos y con ello la creación de conocimiento específico, todo esto gracias a un aumento de confianza y motivación, establecimiento de alianzas, coordinación y comunicación; siendo utilidad en el proceso: mayor grado de innovación, reducción de pérdidas, eficiencia en transacciones y propia producción, en general una mayor competitividad de la industria. (Capó Vicedo, Expósito Langa, & Masiá Buades, 2007)

En Latinoamérica, no es nuevo el concepto, de hecho ya se han implementado formalmente diferentes modelos de Clúster. Según el estudio de (Corral & Isusi, 2006) en Latinoamérica los Clúster contribuyen favorablemente a la consecución de los objetivos del milenio, tras analizar el clúster más importante en cuatro países diferentes: 1. Clúster Campana de sector metalmecánico y petroquímico (Argentina); 2. Clúster de calzado Vale do Rio dos Sinos / Paranhana (Brasil); 3. Clúster minero de Antofagasta (Chile); 4. Asociación Clúster de confecciones y textiles (El salvador); se encuentran mejores condiciones sociales en los lugares donde se ubican las aglomeraciones, donde la calidad de vida mejora gracias el aumento de ocupados, la responsabilidad social y ambiental de las empresas, la presión gubernamental que ellas generan y la capacitación de las personas que aspiran penetrar en la industria agrupada.

El estudio de Corral & Isusi en 2006, permite contemplar la posibilidad de que exista el Clúster Calzado en Colombia, siendo una experiencia que funciona en Brasil, país de similares

condiciones y ubicación geográfica, que deja al descubierto además, que el desarrollo de técnicas, tecnologías e innovación ha sido la fortaleza para competir y estandarizar el producto hecho en Brasil.

En Colombia, Medellín y Antioquía poseen 6 clústeres: Energía eléctrica, textiles y confección, diseño y moda, construcción, turismo de negocios, ferias y convenciones, servicios de medicina y odontología y TIC, los cuales ya logran medir su éxito mediante los índices que muestran un aumento en las exportaciones 4 puntos más que las exportaciones industriales en el año anterior, aumento significativo de inversión, actividades productivas y convenio con EPM y UNE a través de la alcaldía de Medellín.

En Santander el clúster formalizado es el de petróleo y gas, que actualmente Ecopetrol y las cámaras de comercio de Bucaramanga y Barrancabermeja impulsan bajo la creación de un centro de formación de servicios petroleros, cuya influencia estatal alcanza una inversión de US\$3.386 millones en la zona. El clúster de salud se ha fortalecido en los últimos años, la iniciativa ha propiciado el interés de instituciones como Proexport, la cámara de comercio de Bucaramanga, Alcaldía y Gobernación y a través de un proyecto entre la Fundación Cardio vascular (FCV) y FOSUNAB el complejo de productos y servicios del sector promete aportar al crecimiento económico del Departamento. (Paez, Bello, & Ortega, 2014) Y también sobresale en el Atlántico el Clúster de salud, encargado de la producción y comercialización de productos farmacéuticos, equipamiento médico y actividades de investigación en salud, con lo cual se ha logrado el compromiso por parte de la alcaldía de Barranquilla y destacando adicionalmente el turismo médico del programa de transformación productiva, que beneficia al segmento de cirugía plástica y estética. (Roa Martinez, 2012)

Según Pacheco Vega, la existencia de dos tipos de Clúster uno natural y otro forzado, refleja la existencia externalidades negativas en este tipo de aglomeraciones que surgen y residen en un determinado sector, siendo el Clúster natural una aglomeración histórica considerada patrimonio cultural y por otro lado el Clúster forzado es fomentado por el gobierno. En cualquier caso, no hay que ignorar que surge dentro de ellos a manera de consecuencia, una conducta predatoria de precio y capital humano, saturación de mercado y sobre-especialización. Bajo esa síntesis, el autor califica el concepto de Clúster como una moda que trajo la teoría moderna de competitividad y que resulta de cuidado y evitable uso. (Pacheco Vega, 2007)

Lo anterior puede explicar lo que manifiestan las mismas asociaciones de calzado existentes en el país y es una división del sector manufacturero de cuero y calzado, debido a la existencia de diferentes grupos dentro de una misma región o ciudad, donde compiten entre sí rebajando las cualidades del producto, los precios y dividiendo los eventos importantes para capturar participación del mercado, tales como ferias, ruedas de negocios y misiones.

Según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, del 70,6% de establecimientos comerciales existentes entre 2001 y 2005, 2,7% son fábricas de calzado. Teniendo en cuenta la existencia de establecimientos de fabricación de calzado en Bogotá, Bucaramanga, Cali, Medellín, Cúcuta, Pereira y Barranquilla, podemos deducir que no es una industria de participación masiva o principal en el país, y a su vez, que de realizarse clúster de la misma industria en cada una de las ciudades, se lograría una competencia más interna que externa. (DANE, 2014)

En Bucaramanga, la existencia de la industria del calzado es histórica, se podría denominar entonces un “Clúster natural”, con más de 50 años de trayectoria, tras la aparición de la primera fábrica de calzado en 1946, y una evolución de creciente en pequeñas y medianas empresas que

se crean y desaparecen, debido a la falta de recursos, capacitación y apoyo, en Bucaramanga hay conocimiento, y potencial pero no es sostenible ni fácil lograr exportar y competir, debido a la manufactura típica que encarece el producto y limita los estándares de calidad que exigen en el exterior. Se resalta la confianza y la dedicación con la que los empresarios existentes laboran día a día para posicionarse en el mercado que actúan. (Quijano & Santiesteban Rojas, 2007)

Existen tres asociaciones que representan la industria del calzado en Bucaramanga y su área metropolitana, ACICAM de presencia nacional en Cundinamarca, Santander, Norte de Santander, Antioquia y valle del cauca, ASOINDUCALS que representa un numero representativo de fabricantes de Bucaramanga y su área metropolitana y ASOFACALS que se ubica en la reconocida zona de producción y comercialización en la meseta de Bucaramanga, San Francisco.

Las asociaciones nacen en determinada ubicación geográfica como respuesta a una necesidad dentro de los empresarios de una misma industria, los clústeres se forman posteriores a la permanencia y actuación de las asociaciones. El estudio regional de la Asociación Española de Ciencia Regional, resalta que los Clústeres son sistemas espontáneos, que emergen sin existencia de un plan, porque no existe un “controlador central” capaz de entender o captar la complejidad del sistema. (Fernández & Ponce, 2009)

Las empresas en Bucaramanga que exportan calzado, se caracterizan por conocer la competencia en el país destino de su producto, considerar sus falencias en tecnología y mano de obra calificada para producir un calzado tipo exportación así como haber dirigido las exportaciones por tantos años, hacia Venezuela han sido factores que desfavorecen el desempeño de la actividad y ha representado un riesgo de capital y producto. (Bautista Santos, 2013)

Como se corrobora con el estudio anterior, es común encontrar en la industria un bajo nivel académico dentro de los empresarios, así como la nula visibilidad del compromiso que representa producir en la actualidad, en lo que a la conservación del medio ambiente se refiere, las agremiaciones, agrupaciones o clúster deben perseguir dentro de sus fines preservar el ambiente y contar con claros compromisos para el desarrollo socio cultural de la zona, tal como los casos de clúster que mencionamos favorecen en la consecución de los objetivos del milenio. Quizás más que la falta de voluntad, es la inexistencia de una exigencia que principalmente requiere la certificación de calidad, puesto que si se realiza un estudio es posible que el número de empresas certificadas no sea significativo.

Con el fin de definir lo que el Clúster de Calzado significa, dentro de la bibliografía encontramos una definición propuesta por (Martínez & Ramírez, 2006). “El clúster de calzado forma parte de una cadena productiva que comienza en la fase primaria con la cría y el levante de ganado, la producción de cueros ovinos y bovinos. En la fase industrial existen tres etapas. En primer lugar se encuentran los frigoríficos y mataderos, le siguen las curtidoras y finalmente las manufacturas de cuero entre ellas el calzado. En el caso del calzado que no es enteramente de cuero, el clúster se relaciona también con la cadena productiva de caucho y del plástico, tanto en la producción de suelas como de capellada de uno u otro material. Además de esas actividades, la producción de calzado se relaciona hacia atrás con un conjunto de actividades de apoyo, entre las que se destacan la producción e importación de partes y componentes de calzado, la de las cajas de cartón y la de máquinas y equipos para la industria. A su vez, en forma directa es muy importante la producción y la importación de productos químicos utilizados fundamentalmente por las curtiembres.”

Con lo anterior podemos identificar los integrantes del Clúster de calzado en Bucaramanga:

- Frigoríficos y Mataderos
- Curtiembres
- Productores de caucho y plástico
- Productores de Insumos para la confección de calzado y similares
- Importadores de insumos para la confección de calzado y similares
- Productores de productos químicos requeridos por curtiembres
- Importadores de productos químicos requeridos por curtiembres
- Fabricantes, importadores y comercializadores de maquinaria y equipos para la producción de calzado y manufacturas del cuero.
- Peleterías (distribuidores mayoristas y minoristas de los anteriores)
- Productor de Manufactura de cuero y calzado

De tal modo, puede verse como positivo la confianza dentro de los componentes de la cadena de valor de Cuero y Calzado, cualidad validada dentro del estudio realizado en Floridablanca, donde los empresarios resaltaron la experiencia, tradición y abundancia de recursos para la industria, así como el apoyo por parte de La Cámara de comercio de Bucaramanga, la cámara de comercio de Floridablanca y Bancoldex. (Bracho & Trigos, 2009)

A lo anterior, la Cámara de Comercio de Bucaramanga, bajo un estudio realizado en comparación del Clúster de calzado en Brasil, indica que el pequeño tamaño de las empresas de calzado en Bucaramanga, la deficiencia en tecnología representan una desventaja, la falta de articulación en el sistema productivo y el educativo, los costos de transporte, el alto costo de la tecnología, el desabastecimiento de materias primas producto de la misma región, son características propias de la industria. (CCB, 2006)

1.2 Justificación

El estudio del Clúster de Calzado en Bucaramanga, no es nuevo, tesis de grado, monografías, estudios de factibilidad, caracterizaciones de la industria, planes exportadores, tienen dentro de sí aproximaciones de algunas partes importantes dentro del encadenamiento productivo. A pesar de que no describen completamente cada una de las partes del Clúster, el representante de la asociación de industriales de calzado hace énfasis en las cualidades necesarias para alcanzarlo y las debilidades que en el contexto encuentra, siendo una autoridad en el tema dada la experiencia que ha ganado en más de 30 años de actividad como fabricante y vocero del gremio considera que es importante realizar una investigación que muestre a los responsables de las fallas del encadenamiento la importancia de formalizar el clúster, por ejemplo visibilizando experiencias exitosas de casos de otros países o evaluando alternativas para hacer más competitiva la industria. (Ortega, 2011)

La manera en que se percibe el concepto Clúster para los empresarios de calzado merece una revisión y un enfoque diferente, no es tan solo el intercambio de bienes y servicios en la relación comprador-proveedor dentro de la cadena de producción, sugiere (Buitelaar, 2000) que se le debe dar mayor importancia a la dimensión intangible que surge entre las relaciones de las empresas, instituciones y consumidores, dado que los Clúster y las ventajas competitivas son conceptos más cualitativos que cuantitativos. Se resalta también que la construcción de dichas ventajas competitivas se da en un proceso acumulativo de inversión y aprendizaje y la trayectoria de los Clúster son una sucesión de innovaciones.

Para el desarrollo regional, es importante identificar la concentración de agentes económicos cuya producción sea para el desarrollo de productos similares, reorganizar y fomentar la

especialización de cada uno de los pilares productivos para hacer más eficiente la actividad de la industria. El papel institucional debe participar fomentando la mano de obra especializada, la adecuación de vías de acceso y sistemas de logística necesarios para promover el reconocimiento y culturización del producto regional. La globalización exige que los países y regiones se centren en romper la individualización y darle la bienvenida a la cooperación empresarial para afrontar los cambios en el mercado y en el consumidor. (Corrales, 2007)

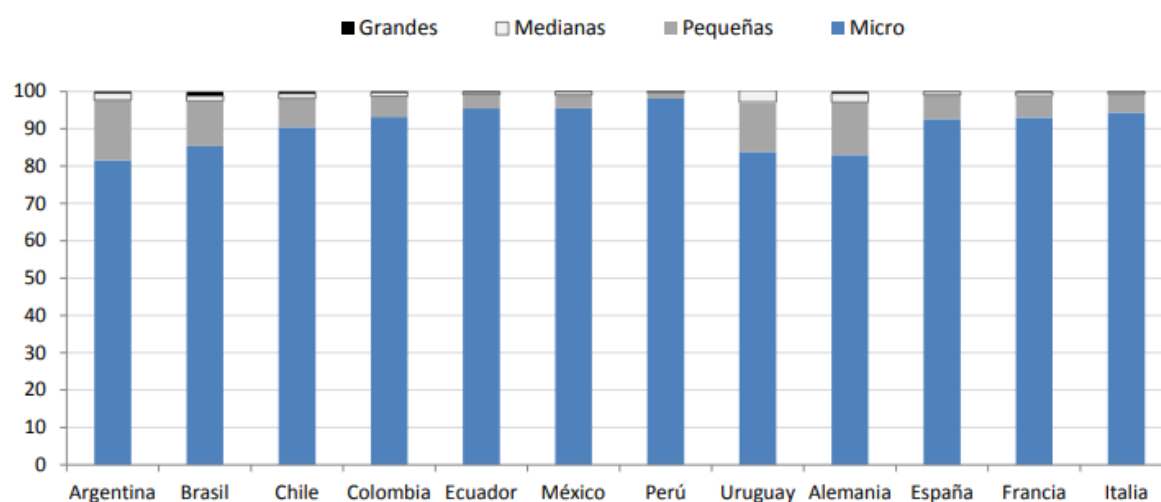
En razón de Responsabilidad social empresarial (RSE), los empresarios de Bucaramanga, consideran el primer plano de responsabilidad en sus empleados pero evidencian incluir dentro de su percepción este rubro como un gasto más no una inversión, desconocen la responsabilidad ambiental dando uso indiferente de sustancias químicas y disposición de residuos. Dentro de las agremiaciones existentes no existe una orientación común y actúan independientemente a pesar de tener una alta concurrencia tanto de productores como de proveedores y clientes de la industria. (Sepúlveda Chaverra, Quintero Barrios, Lizcano Montoya, Pineda, & Edward, 2013)

La importancia de las empresas pequeñas y medianas (PYMES) en las economías modernas ha sido objeto de numerosos estudios de investigación. (Ayyagari, Beck y Kunt, 2003; Trullén, 2006; Vergara, 2005). De estas, se destaca su fuerte influencia en la provisión de puestos de trabajo, las cuales conforman una base fundamental del tejido social; al igual de conformar la mayor parte del tejido empresarial del continente. En América Latina, las PYMES generan casi el 50% del empleo total (Arazi y Baralla, 2012; Vergara, 2005) mientras que participan con el 98% del número de empresas listadas. En Santander ocupan al 67% de la población ocupada y corresponden con el 98% de las empresas registradas (DANE 2012).

No obstante, este tipo de empresas se caracterizan por poseer una productividad significativamente baja en relación al resto de empresas dentro del mercado, las estimaciones muestran que su productividad es el 25% de las grandes empresas (Vergara, 2005).

Proporción de empresas según tamaño en América Latina y la OCDE

(en porcentajes)



Fuente: Para los países de América Latina y México, elaboración con base en información oficial de los países; para Alemania, España, Francia e Italia, OECD (2011).

Figura 1. Proporción de empresas según tamaño en América Latina y la OCDE. 2011

En este orden de ideas, dos de las fuentes encontradas en la literatura, que permiten impulsar de manera continua la productividad, han sido la innovación y la exportación (Rodríguez, 1999)

Por un lado la innovación permite a las PYMES abrirse a nuevas oportunidades de negocio o de mercados sin explotar. Al mismo tiempo, con un elevado componente innovador las PYMES pueden hacer frente a los rápidos cambios que se presentan en la estructura empresarial, aumentando su oferta de bienes y por ende su productividad. (iCriado & Eusebio, 2002)

En este sentido, en Colombia se han implementado diferentes políticas de innovación, por medio de la creación del sistema nacional de innovación. En este se resalta que la innovación requiere de un ecosistema, que debe contar con la ciencia, la tecnología y el emprendimiento. Y que al funcionar correctamente, crea un círculo virtuoso donde el proceso de *cambio tecnológico se lleva a cabo adecuadamente. No obstante los resultados no han sido del todo halagüeños, ya que los resultados muestran que existen deficiencias y que hay un gran espacio para el mejoramiento y desarrollo de productos y procesos, pues solo un 4.1% de las pymes están en un nivel alto de desempeño en este sentido* (Hernández, Mendoza Vega y Silva, 2009)

Bajo las condiciones expresadas por los estudios existentes de la industria manufacturera de cuero y calzado en Bucaramanga, existe un reto por parte de los empresarios de la industria de cuero y calzado, (pertenecientes en su mayoría a alguna de las asociaciones) y es sustentar esa capacidad para competir y sostener la industria, a pesar de los resultados negativos y las desventajas que poseen, la existencia como establecimientos sustentables, que generan empleo y aportan a PIB del departamento y el país, son más que razón para organizarse y cooperar al desarrollo.

1.3 Pregunta de Investigación

La pregunta de investigación que surge en esta fase del planteamiento del problema es: De acuerdo a la influencia que genera la asociación de empresarios de la cadena productiva del cuero y calzado en el área metropolitana de Bucaramanga ¿Qué estrategias pueden surgir dentro de las percepciones de los empresarios frente a la Asociatividad, para favorecer a la formulación del clúster en la industria?

1.3.1 Sistematización del Problema ¿Cómo ha sido el desempeño de los empresarios que componen la cadena de valor de cuero y calzado en la última década?

¿Qué grado de conocimiento y confianza tienen los empresarios que componen la cadena de valor de cuero y calzado, frente a la Asociatividad y formulación del Clúster de Cuero y Calzado?

¿Cuáles son las principales problemáticas del sector que requieren la ejecución de estrategias por parte de los componentes de la cadena y el estado, para fomentar el Clúster de Cuero y Calzado en el AMB?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General Crear estrategias que orienten a los industriales de la cadena productiva de cuero y calzado del AMB, para el logro de un futuro Clúster de calzado.

1.4.2 Objetivos específicos

- Registrar el desempeño en los últimos años de cada uno de los participantes de la cadena de valor del Calzado en la ciudad de Bucaramanga.
- Determinar el conocimiento acerca del clúster y la confianza en las asociaciones, por parte de los empresarios de la cadena de valor de Cuero y Calzado en Bucaramanga.
- Definir prioridades para fortalecer el encadenamiento productivo y con ello formular estrategias para el logro del clúster de la industria de cuero y calzado en Bucaramanga.

2. Marco Referencial

2.1 Antecedentes

La historia del calzado, se remonta a 10.000 a.c, a final del periodo paleolítico, según evidencias encontradas en cuevas de España y el sur de Francia, donde el curtido del cuero y los calzados para temporadas de invierno y las sandalias en el verano, así como en los Hipogeos (cámaras subterráneas de entierros múltiples) los egipcios conservaron sandalias hechas de paja, papiros y fibras de maderas.

Acontecimiento importante en la industria del calzado, sucede miles de años después Cuando los ingleses en el periodo del Rey Eduardo (1272-1307) padronizan la numeración de calzado, y en 1647 en Inglaterra Thomas Penddtlon realiza una manufactura completa de 4000 pares de zapatos y 600 botas para dotar al ejército nacional de la época. Surge en adelante un desarrollo de maquinarias, técnicas, insumos así como el desarrollo de productos según tendencias de moda mundiales, migrando por temporadas y caracterizándose en todos los rincones del mundo calzados acorde a las necesidades, culturas, gustos y preferencias de los consumidores.

En Colombia, iniciando el siglo XX los habitantes eran en su mayoría del sector rural, así que solo utilizaban calzado los domingos para ir al pueblo o a la iglesia, en las ciudades su uso era más frecuentes, a mediados de los años 50 tan solo el 40% de la población nacional utilizaba calzado, con esa cuota de mercado consumidor del necesario producto, se forman las primeras agremiaciones de productores tanto de los cueros, como de los sustitutos del cuero (sintéticos y

textiles), distribuidores de insumos, fabricantes y comercializadores, alcanzando en los años 80 un fortalecimiento e institucionalizando la semana internacional del calzado, donde representantes de diferentes lugares del mundo tenían cita en nuestro país para exponer productos, tendencias y maquinarias para el desarrollo de la industria de calzado.

Específicamente, Colombia ocupa el cuarto lugar de producción de pieles bovinas en Latinoamérica, después de Argentina, Brasil y México. Y a nivel internacional es el puesto 16, participando con tan solo un 2% de la producción mundial de este tipo de pieles, a nivel competitivo, este primer sector que surge entre el hato ganadero, el sacrificio y las curtiembres, es factor de principal defecto en la participación y dominio de la industria, si bien es importante la cantidad de producción, la calidad de la misma es fundamental, se distingue dentro de los aspectos negativos el mal manejo de las pieles en el sacrificio, las afectaciones del nuche, los rayones con alambre de púas. Ante esta debilidad propia del primer sector del clúster, la necesidad de un desarrollo del insumo de alta calidad es primordial y se encuentra un amplio campo para resolver mejoras e implementar nuevas técnicas.

La industria del calzado a nivel nacional, se concentra en Bogotá, Valle, Norte de Santander, Santander y Antioquia. De las exportaciones de producto terminado, Bogotá participa con un 45%, Norte de Santander con un 21%, Santander con un 18% y Antioquia con un 10%.

Teniendo en cuenta que Colombia tiene un bajo nivel de producción de pieles para la industria del cuero, encontramos una particularidad determinante, en los registros de importación de pieles para la manufactura del cuero, Bogotá, Valle y Antioquia son los únicos importadores, Santander no realiza la importación, situación que Wilson Gamboa presidente de Asoinducalz (asociación de industriales de calzado en Santander) manifiesta preocupante, “en todo el departamento de Santander, tan solo hay una curtiembre que procesa las pieles con tecnología

aceptable y buenas técnicas, incluso la mayoría de las pieles que se aprovechan en los mataderos de nuestro departamento se venden a otras ciudades del país o al exterior, donde hay curtiembres que pagan mejor el producto, no ser fuertes en la producción de nuestras propias pieles, la falta de un mayor número de productores de pieles y la falta de tecnología nos encarece el insumo y en ocasiones la escasez es tal que optamos por sucedáneos y sustitutos del cuero, lo cual no es la meta ni la ventaja que deberíamos tener para consolidar una industria exitosa en el exterior que es donde queremos estar.”

El IMEBU, La Cámara de Comercio de Bucaramanga, La Alcaldía de Bucaramanga, Asoinducalz y ACICAM, han velado los últimos años, con esfuerzos en ocasiones que no se aprovechan por parte de los industriales del calzado, por fomentar un fortalecimiento en las PYMES que son el 98% de las empresas formalizadas en la industria. El encadenamiento productivo es necesario y elemental, quizás se distingue y se puede catalogar, lo necesario según manifiestan los informes y la entrevista con el representante del gremio Wilson Gamboa, es identificar las fallas para saber hacia dónde se debe direccionar el apoyo y en qué medida para alcanzar la meta de la existencia y permanencia del Clúster de Calzado en Santander.

Sobre el tema clúster de calzado en Bucaramanga y Santander encontramos los siguientes estudios:

Análisis de las empresas productoras y comercializadoras de calzado en Santander. Grupo de investigación en desarrollo Empresarial competitivo. UDI Septiembre de 2008

Industria del Calzado y su internacionalización. Área de negocios internacionales, Centro de desarrollo empresarial IMEBU. 2011

Santander: Entorno de negocios competitivo frente al mundo. Cámara de Comercio de Bucaramanga – Universidad de los Andes, Noviembre de 2006

Acerca de como la asociatividad ha generado iniciativas de clúster en la Industria de calzado en el área metropolitana, la característica principal de las empresas que componen la cadena de valor, es una gran cantidad de organizaciones pequeñas y medianas, orientadas a satisfacer el mercado local y nacional, y en menor cuantía se dedican a la exportación. Se resalta la debilidad en cuanto a tecnología, la mano de obra de más experiencia que calificación y de abundante informalidad en cuanto a terminos de contratación de la mano de obra y funcionamiento de las asociaciones o agremiaciones relativas al sector. (Quintero Castañeda, 2006)

2.2 Marco Conceptual

2.2.1 Clúster

2.2.1.1 Concepto de Clúster Michael Porter (1990) define el Clúster como concentraciones de empresas interconectadas en un campo particular para la competencia, así como una herramienta para analizar los factores que permiten a una industria incorporar nuevos eslabones en su cadena productiva, los factores que determinan el uso de nuevas tecnologías en sus procesos y los factores determinantes de la generación de actividades de aglomeración.

2.2.1.2 Origen del Concepto de Clúster Clúster como concepto o denominación figura en la literatura a partir de 1990, siendo Porter el autor conceptual en su libro La Competitividad de las Naciones, posteriormente Krugman en 1991 se refiere a la geografía económica, haciendo

referencia a que las concentraciones geográficas generan un grado de especialización que hace posible los rendimientos crecientes en las economías.

2.2.2 Asociatividad

2.2.2.1 Concepto de Asociatividad La Asociatividad es el mecanismo de acción conjunta y cooperación empresarial, que contribuye a que las empresas mejoren su posición en el mercado, brindando estructuras solidas y competitivas. Permite el acceso a oportunidades en servicios, compra de insumos, comercialización y financiamiento.

A su vez la Asociatividad facilita la diferenciación de productos y servicios así como: el desarrollo de economías de escala, alcanzar nuevos mercados, acelerar el proceso de aprendizaje mutuo, aumentar el poder de negociación con clientes y proveedores, alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo o responder a las señales del mercado. (Cámara de comercio de Cartagena, 2014)

2.2.3 Competitividad

2.2.3.1 Concepto de competitividad La competitividad (calidad-precios) es la capacidad de generar mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijado una cierta calidad. De este modo las empresas más competitivas pueden asumir una mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas.

La competitividad de una nación depende de las capacidades propias para innovar y perfeccionarse, la presión de los competidores globales desafían a los países para ser más

competitivos. La ventaja competitiva se crea y sostiene de manera muy ligada a las culturas, estructuras económicas e instituciones, pues de ello depende la competitividad de cada país. (Porter, 2007)

Para Mantener o Mejorar su competitividad, la empresa necesita cambiar constantemente, la competitividad depende de la facilidad de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno. (Biasca, 2001) El modelo Biasca, comprende un diagnóstico de competitividad organizacional, seguido de una metodología para mejorar los resultados.

2.3 Marco Teórico

Entender el comportamiento de los actores económicos es la preocupación de los estudiosos de distintas disciplinas del conocimiento, el clúster es un fenómeno que surge de la conducta interna de los empresarios y es respuesta a la necesidad de innovar y planear estrategias para alcanzar el grado de competitividad que le exige el entorno. Como parte de la misma naturaleza, existen dos direcciones deducibles, la primera es que los empresarios busquen beneficiarse obteniendo bajos costos en insumos y disminución en costos de transacción para lo que buscan aliados y convenios con proveedores, trabajadores y clientes en cada uno de los componentes de su proceso productivo. La segunda deducción es observar las oportunidades del entorno y establecer una relación empática con empresarios similares a fin de fortalecer la capacidad mutua para hacerle contrapeso a la competencia que se genera en la actualidad resultado de la globalización y la era de la tecnología que exige cambios cada vez más rápidos y precios bajos.

2.3.1 Teoría de clúster Comprender el concepto Clúster, demanda definir que dimensiones teóricas dieron luz sobre esta reconocida e interesante palabra, por ello resulta interesante la siguiente figura:

Figure 1: The Basic Framework

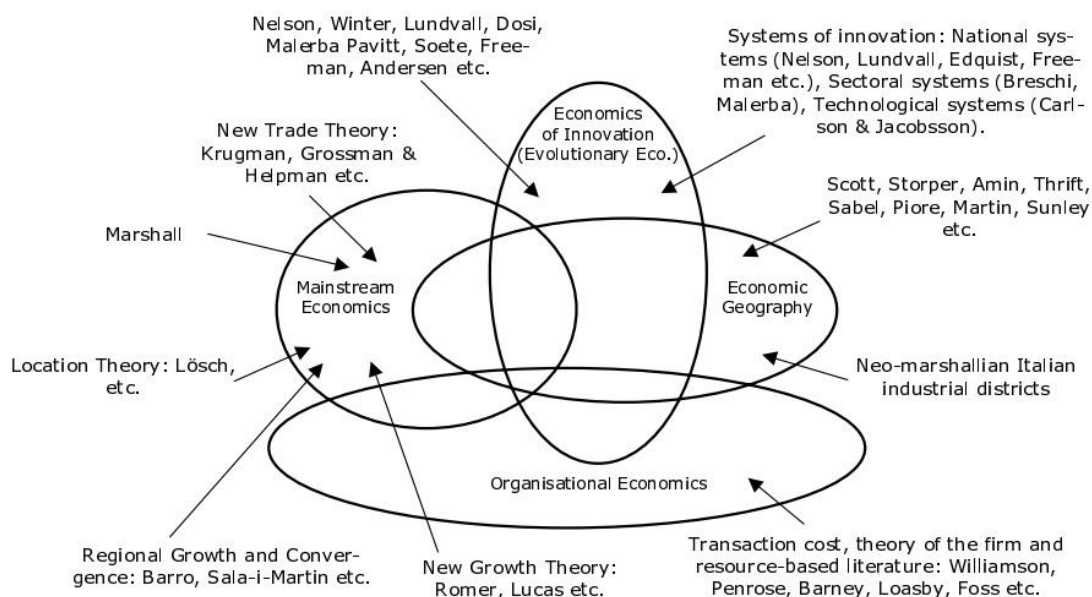


Figura 2. Escuelas teóricas que explican la teoría de los clusters (Dahl, 2001)

El estudio de Política económica, realza el surgimiento de los clusters como un esbozo realizado por las principales teorías económicas (figura 1) (Dahl, 2001), la corriente principal de la ciencia económica, la geografía económica, la economía organizacional y la economía de la innovación, en coalición determinan un clúster como un concepto caótico en su dimensión y aplicabilidad, pues es útil para cualquier industria o industrias interrelacionadas, a su vez el concepto resulta ser la panacea para los grupos de economistas geógrafos, legisladores y autores de política económica, por cuanto revela un sistema de comprensión a los cúmulos, aglomeraciones o agrupaciones geográficas, como un indicio de fórmula para el desarrollo

económico sostenible. Sin lugar a dudas, la revisión literaria que contiene los conceptos de clúster que reuniremos a continuación, no pueden ser más básicos frente a la expectativa que los especialistas tienen sobre lo que es un clúster. (Martin, 2001)

Se entiende el clúster como una agrupación geográfica de empresas que desarrollan actividades similares, con posibilidades de llevar a cabo acciones conjuntas orientadas a alcanzar beneficios colectivos. (Ramos, 1998, p. 108) La agrupación eficiente contiene participantes de la totalidad de componentes de la cadena productiva, siempre persiguiendo un fin común que es el mejoramiento de las condiciones internas y externas.

Se refiere también, cuando se habla de Clúster, a “redes industriales, sistemas industriales, sistemas tecnológicos y área de recursos”. (Almquist, Norgren y Strandell, 1998, p. 14)

“... no existe una definición única y aceptada de “Clúster”, algunos autores utilizan el termino para caracterizar cualquier aglomeración espacial de una determinada actividad económica. Entonces una simple zona franca de exportación que alberga un número significativo de empresas sería un Clúster. Sin embargo, lo que enfatizan los estudios de los Clústers (que han proliferado en los últimos años) es su potencial para incrementar la eficiencia por medio de diferentes formas de articulación empresarial. (Altenburg, 2001, p. 7)

Para Michael Porter, el padre de la estrategia y de la competitividad, son también concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas que de algún modo no solo compiten sino también cooperan entre sí, siendo característica los Clúster existen en toda economía regional o metropolitana, y en específico en economías de países avanzados. (2003, p. 203)

Según la OCDE, el concepto de Clúster va más allá de la percepción de redes horizontales simples de empresas que operan en el mercado de productos finales y/o de similar grupo industrial. (Organización para la cooperación y el desarrollo económico, 199, p. 85)

Porter, destaca sobre la caracterización o tipificación de este tipo de aglomeraciones, los Clústers verticales reúnen industrias que se relacionan por la compra – venta, mientras los Clústers Horizontales incluyen empresas que comparten un mercado común por bienes finales, o utilizan la misma tecnología, trabajadores o dependen del uso de recursos naturales similares. (2003, p. 205)

“cabe considerar junto a la dimensión horizontal y vertical, una dimensión lateral que abarca aquellos sectores relacionados con las capacidades o tecnologías compartidas y con posibilidades de sinergias. Los Clústers en la mayoría de casos conforman redes tran-sectoriales (verticales y laterales) que comprenden empresas complementarias especializadas en un específico lazo o base de conocimiento en la cadena de valor.” (Navarro, 2001, p. 4)

2.3.2 Cadena de Valor El concepto de cadena de valor, es muy importante para comprender el funcionamiento y la naturaleza de los procesos productivos. Además de interesante, el conocimiento de los componentes y como están enlazados entre sí, permite tener un panorama ideal para la toma de decisiones, definición de estrategia y planteamiento de soluciones o mejoras más que dentro de los procesos, en la práctica de la relación entre actores de la industria. Definir una cadena de valor es posible más allá de la observación, si se siguen los protocolos determinados en la teoría.

Es posible entender cómo se conforma una cadena de valor al desagregar los procesos que permiten tener un producto final. Detalladamente, podemos diferenciar los “input” que es todo

aquello que se le agrega a un producto para que finalmente sea lo que es y se denomina “output”, vendiéndose este último a un precio superior. Dentro de la teoría, son dos formulaciones conceptuales reconocidas y empleadas en la práctica habitual de definición de Cadenas de Valor las del grupo de Consultores McKinsey y compañía, y la de Michael Porter que se cita a continuación. (Andalucía Emprende, 2015)

2.3.2.1 Cadena de Valor McKinsey Comprender un sistema de negocios hace que se pueda tener una perspectiva clara de lo que enlaza la ventaja competitiva, la diferenciación y las razones por las que los clientes prefieren el producto, en resumen la formación de valor dentro de la empresa. Con lo anterior, debe decidir la empresa, que actividades realizará por sí sola y cuales otras deberá externalizar a fin de ser eficiente y competitiva. (McKinsey, 1980)



Figura 3. Organización de cadenas de valor Consultores asociados by Michael McKinsey (Andalucía Emprende, 2015)

2.3.2.2 Cadena de Valor Porter Comprender la ventaja competitiva, con la visión de Michael Porter, requiere reunir dos variables: liderazgo en costes y diferenciación. Reducir los costes en los procesos productivos sin desmejorar las condiciones de calidad es fundamental, evaluando las posibilidades de internalizar o externalizar procesos o prácticas, este es el factor clave para

potenciar la diferenciación del modelo de negocio. Por lo anterior, se define que la cadena de valor contiene tres elementos básicos, en su orden, actividades primarias o principales, actividades de apoyo o auxiliares y el margen. (Porter, 2004)

2.3.2.2.1 Actividades primarias o principales. Son todas aquellas que están directamente relacionadas con el producto, como su diseño, fabricación, venta, procesando input en output, pueden diferenciarse en sub actividades, directas, indirectas o control de calidad. Suelen ser básicamente:

- Logística interna
- Operaciones de producción
- Logística externa
- Ventas y marketing
- Servicio Posventa y mantenimiento.

2.3.2.2.2 Actividades de apoyo o auxiliares. Dan soporte a las primarias, pero existen al ser factor de reducción de costos y generación de valor añadido, pueden ser:

- Infraestructura
- Investigación, desarrollo y diseño.
- Gestión del recurso humano.
- Abastecimiento

2.3.2.2.3 El Margen. El margen, finalmente es la diferencia entre valor total y costes totales que acarrea el proceso productivo al generar valor.

La siguiente imagen resume la visión de Porter.

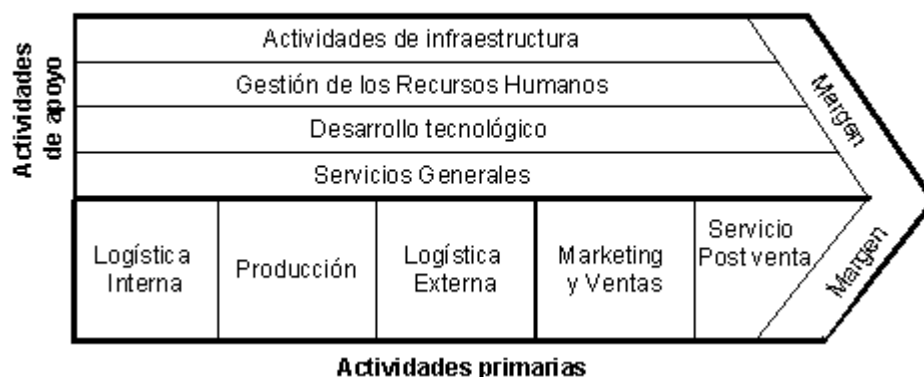


Figura 4. Actividades del Encadenamiento Productivo por Michael Porter (Andalucía Emprende, 2015)

2.3.3 Relación entre Clúster y Cadena de Valor Es importante resaltar la relación existente entre clúster y cadena de valor. Podríamos decir que cadena de valor es útil para el empresario de una industria que desea conocer cuáles son los factores para optimizar su beneficio, mientras que el estudio de los clusters es menos individual, es probable que un industrial quiera ser competitivo, para lo cual se enfoca en fortalecer la cadena de valor, mientras que un número mayor de industriales similares, pueden optar a fin colectivo, por clusterizar la industria, y de este modo involucrar la totalidad de actores que en sinergia no solo jalonaran el desarrollo de la industria sino sostendrán dicho alcance en el tiempo.

Son entonces las cadenas de valor, la columna vertebral de las aglomeraciones industriales o Clúster (Reyes, 2009), de modo que la comprensión a fondo de cada uno de los actores dentro de la cadena permite formular un clúster como estrategia nacional - Macrocluster, sectorial - Mesocluster, o empresarial - Microcluster. (Roelandt, 1998)

2.3.4 Teorías de Asociatividad La Asociatividad, vista desde el enfoque de articulación productiva, es una herramienta que utilizan las empresas para aumentar su competitividad, de modo que la competitividad sistémica a nivel meso económico, se basa en la creación de capital organizacional para articular estrategias productivas entre empresas, industrias, producciones similares o relativas, a manera de clúster, para proseguir entre regiones o países. La eficiencia de dicho sistema se denomina Aglomeración. (Villareal, 2002)

Para Rosales (1997) la Asociatividad es todo un mecanismo de cooperación empresarial donde cada una de las que la componen tiene su independencia legal y jurídica, y deciden integrar un núcleo organizacional que les permita la consecución de objetivos colectivos, como la adquisición de materias primas, el avance en tecnología, investigación y desarrollo o acceso al financiamiento.

De acuerdo a los autores anteriores, Dini, adiciona que el concepto Asociatividad es un proceso de integración empresarial, donde la cooperación entre empresas independientes, logran complementar los recursos entre sí y emprender ventajas competitivas que individualmente no lograrían en el mediano plazo. (Dini, 1996)

Es probable, que dentro de las industrias existan tendencias asociativas que expliquen la necesidad de buscar uno o más aliados que faciliten el logro de objetivos tales como competir, ofrecer productos innovadores, obtener beneficios o penetrar nuevos mercados. Como parte del estudio elaborado por Arias & Ordoñez en 2010, la estrategia exportadora en Cuenca Ecuador, expone el caso particular de las PYMES de cuero, textiles, muebles, joyas y paja toquilla, es una propuesta de canalizar los esfuerzos de subsistencia y desarrollo de prácticas de producción que permitan la transformación a PYMES, conservando las mismas características, pero de algún

modo incorporando el valor agregado del producto característico de la región para ofrecerlo en el exterior donde sería valorado y apreciado mejor de lo que es internamente.

La confianza, construida entre los empresarios es importante, la cadena de valor incluye competidores débiles y fuertes, la asociación permite la institucionalización del trabajo para regular las relaciones laborales, empresariales y comerciales de modo que se pueda servir o producir bienes bajo una función social. (Andalucía Emprende, 2015)

Las organizaciones tanto privadas como públicas, tienen la capacidad de producir concertaciones y generar redes que articulen esfuerzos con el fin de encontrar beneficios comunales. Es posible construir lazos de confianza, que fomenten la cooperación interempresarial y con otras organizaciones públicas, privadas y con la comunidad que impulsen nuevos procesos evolutivos de especialización e innovación. (Narváez, Fernández, & Senior, 2008)

2.3.5 Distritos industriales Marshallianos La teoría de Clúster evolucionada por Michael Porter, proviene de la evolución teórica que en 1870 Alfred Marshall determina dos posibilidades de sistemas de fábricas, el primero una integración vertical productiva dentro de la misma organización, y la segunda una unión de pequeñas factorías cada una productora de partes que componen el producto final, numerosas entre sí, que surgen como respuesta a una industrialización en la Italia después de la segunda postguerra, principalmente en confecciones, calzado y muebles. (Groenewegen, 1995) La existencia de fábricas pequeñas concentradas en una zona, favorece la creación de industrias auxiliares que solucionen el aprovisionamiento de insumos y suministro de componentes tangibles e intangibles inmensos en la producción, lo cual evidencia la especialización de la industria. Todo lo anterior surge de modo natural, fenómeno

llamado Distrito Industrial que parte del logro de beneficios y llega a desagregar una economía externa. (Hernandez, 2008)

2.3.5.1 Distritos semiautomáticos y distritos contruidos Existe una relación clara entre los aspectos técnico-económicos y los aspectos socioculturales, la innovación no es otra cosa que la evolución de dicha relación, el embrión existente de una industria alcanza su madurez con el apoyo de políticas públicas y del mismo deseo e impulso generado por las empresas existentes en la zona, de modo que el distrito no se queda en un nacimiento natural, la evolución lograda en el distrito industrial manifiesta que es posible construir un distrito incluso, donde no había existido antes. (Mendoza-Cota, 2007)

2.3.5.2 El Made in Italy Michael Porter, en un intenso estudio realizado a principios de los 90 en Italia, generó una iniciativa que funcionó perfecto como estrategia para posicionar y fortalecer la industria italiana y fue el “Made in Italy”. En el comercio mundial, era necesario incorporar un estatus de la industria que generalizara la calidad, autenticidad y legitimidad de los productos italianos, de modo que las grandes empresas que incorporaban en sus procesos tecnologías, jalaban a las pequeñas incipientes en el uso de ellas, pero que obtuvieron beneficios por el reconocimiento de la manufactura “productos manufacturados para la casa y la persona”, punta de lanza de la economía productiva italiana, el distrito industrial italiano. (Becattini, 2002)

2.3.6 Cooperación Interempresarial Las pequeñas empresas, tienden a integrarse entre sí enfocadas en contexto de grupo y contexto mercado, cuando requieren solucionar una necesidad o alcanzar un objetivo buscan otras empresas similares o complementarias como proveedores y

competidores, básicamente en lo relacionado con investigación y penetración de mercados, comercialización, producción masiva, manejo de recurso humano, entre otras, para suplir sus necesidades sin importar el grado de formalidad u otras características, rara vez los aliados perduran, si la necesidad de cooperación se prolonga las empresas terminan por crear su solución a modo de spin-off o enjambre (alianza continua). Cada vez que la empresa dirige una necesidad y depende de otra para solucionarla, en el mundo organizacional se dice que se impregna de cooperativismo interempresarial. (Casalet, 1997)

La formulación teórica sobre la cooperación interempresarial textualmente cita: “como siendo compuesto generalmente de pequeñas empresas independientes, organizado en un local o razón como base, perteneciendo al mismo sector industrial (incluyendo todas las actividades conectadas abajo y correntadas arriba), empresas individuales especializándose en una fase en particular del proceso productivo, organizadas juntas, y se hacen valer de las instituciones locales, a través del relacionamiento de competición y cooperación. (Frank Pyke, 1992)

2.4 Marco Legal

La Constitución política de Colombia de 1991 define las diferentes formas asociativas con posibilidad de constitución. Incluye también las funciones de inspección, vigilancia y control por parte del Estado. Las referencias a formas asociativas incluyen:

Garantía del “derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad” (Artículo 38).

Protección y promoción por parte del Estado a las formas asociativas y solidarias de propiedad (Artículo 58).

Contribución del Estado “a la organización, promoción, capacitación de las asociaciones de profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias, juveniles, benéficas o de utilidad común no gubernamentales (...)” (Artículo 103).

Responsabilidad del Presidente de la República para ejercer la inspección y vigilancia” (...) sobre instituciones de utilidad común para que sus rentas se conserven y sean debidamente aplicadas y para que en todo lo esencial se cumpla con la voluntad de los fundadores” (Artículo 189, numeral 26).

Ampliación de la responsabilidad de la empresa como base del desarrollo y el deber del Estado frente a la economía solidaria al plantear que “fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulara el desarrollo empresarial”. También se recuerda aquí que “la ley determinará el alcance de la libertad económica cuando así lo exija el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la nación”. (Artículo 333).

Prohibición del poder público para decretar auxilios o donaciones a favor de personas naturales o jurídicas de derecho privado. Se permite la contratación estatal de estas entidades.

El Gobierno “(...) podrá, con recursos de los respectivos presupuestos, celebrar contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad con el fin de impulsar programas y actividades de interés público acordes con el Plan Nacional y los planes seccionales de Desarrollo (...)”

“(...) queda prohibido cualquier forma de concesión de auxilios con recursos de origen público (...), mediante apropiaciones, donaciones o contratos que tengan por destino final (...), apoyar campañas políticas, agradecer apoyos o comprometer independencia de los miembros de corporaciones públicas de elección popular” (Artículo 355, modificado por la Ley 796 de 2003).

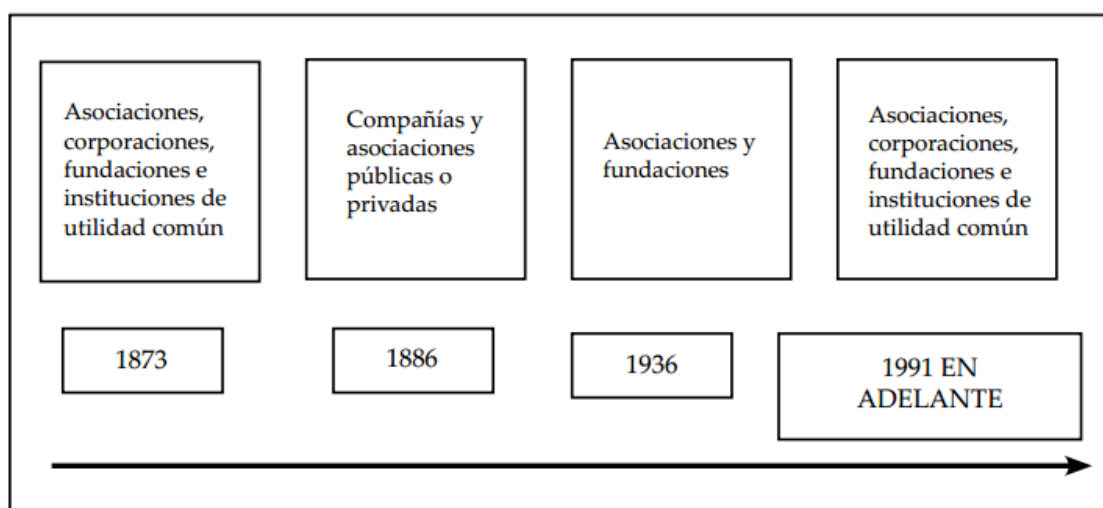


Figura 5. Desarrollo Legal de las organizaciones solidarias de desarrollo en la historia de Colombia

3. Diseño Metodológico

3.1 Hipótesis

Tomando como referencia la pregunta de investigación y la sistematización de esa pregunta, se pueden definir las siguientes hipótesis:

- En los últimos años, los empresarios de la industria manufacturera del cuero y calzado, han logrado posicionar la industria como una de las más influyentes del segmento, pese a que no es Santander el departamento que realiza mayor cuantía de exportaciones, existe un gran número de empresas que además de producir y fomentar al ingreso del departamento, representan significativamente la oferta laboral, inclusión y fomento de capital de conocimiento.

- Los empresarios de la industria de Cuero y Calzado del AMB son activos participantes de las asociaciones y unen sus esfuerzos por mantenerse representados y posicionar la marca local y regional en diferentes espacios comerciales y publicitarios. Aportan económicamente al fortalecimiento de estas asociaciones y confían plenamente en esta estrategia de cooperatividad.

- Las problemáticas del sector giran en torno a la lucha contra el contrabando, el dominio del mercado interno y hacer frente a las amenazas del producto importado proveniente de China. También enfrenta un constante avance tecnológico que ha transformado los patrones de consumo por parte los clientes potenciales, los canales de distribución y el manejo de los modelos organizacionales relacionados con el recurso humano, el mercadeo y la producción.

Sumado a lo anterior, los empresarios de cada uno de los componentes de la cadena de valor persiguen sus fines organizacionales y velan por el desarrollo social y económico de la región, por lo que priorizan sus clientes y proveedores para el beneficio del Clúster de calzado del AMB. Son cualidades de los empresarios el liderazgo, las buenas prácticas laborales, el respeto a los derechos humanos, la ética profesional, la responsabilidad social y ambiental. El grado de formación profesional de los empresarios es uno de los factores por mejorar.

3.2 Operalización De Las Variables

Las variables empleadas en el desarrollo de la investigación son:

- Variables que forman la capacidad de asociatividad de las empresas:

La cooperación, la capacidad de transmitir conocimientos, la capacidad de producción, la capacidad de marketing, la capacidad organizativa, la capacidad de explotación de recursos y la capacidad estratégica.

- Variables referidas a los factores que posibilitan la implementación de un Clúster:

Estrategias de innovación, tipos de asociatividad, cultura organizativa, desarrollo del capital humano, estructura organizativa, estrategias participativas locales empresariales, prácticas de Clúster de otros tipos en el municipio y región.

- Variables referidas a la competitividad

Indicadores de internacionalización, competitividad de la industria, iniciativas del modelo Clúster en la industria.

3.3 Tipificación de la Investigación

La propuesta de investigación se enmarca dentro de un enfoque epistemológico Mixto, cuantitativo-descriptivo, que busca identificar las relaciones existentes entre el proceso de asociatividad de las empresas que componen la cadena productiva de cuero y calzado del AMB y las alternativas de adquisición de tecnología, ampliación de la capacidad productora de insumos y la alianza estratégica con asociaciones de la cadena de valor establecidos en otras ciudades del país.

A su vez esta investigación es de tipo cualitativo, siendo la información a recolectar descriptiva que permite caracterizar la industria de cuero y calzado, respecto a las variables determinadas, para finalmente proporcionar unas recomendaciones que facilitarán el plan de acción a los actores interesados en formular propuestas de Clúster en la industria entre otros.

La recopilación de información se realizará mediante el diseño de un instrumento de investigación y posterior aplicación directamente a la asociación de empresarios de cuero y calzado del AMB. El universo lo constituyen las empresas que componen la cadena de valor de

cuero y calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga formalmente constituidas. Para la determinación de la población se tomará información del registro de cámara de comercio de Bucaramanga y datos suministrados por la asociación Asoinducalz.

Esta Investigación es descriptiva porque se propone describir el comportamiento de variables, así como la identificación de pautas características resultantes de las combinaciones, las posibles correlaciones y comportamientos de las mismas. (Ynoub, 2007)

3.4 Diseño de la Investigación

Se implementa la aplicación de encuesta a los diferentes componentes de la cadena de valor, la cual posteriormente al tabularse arroja los datos cuantitativos de la industria, por medio de los cuales se desarrolla la caracterización.

3.4.1 Población encuestada y Determinación del marco muestral La población total de empresas activas y formalizadas que funcionan en el AMB son 1176 (población total), las cuales se dedican a actividades económicas que se relacionan como “componentes de la cadena de valor” en la tabla 5.

Tabla 1.

Tabla de orden de aplicación de instrumento

Cadena de Valor	Cuero y Calzado	AMB				
	Componente de la Cadena de Valor	No. Empresas en el (población parcial)	De en AMB	Muestra (parcial)	Fecha	Lugar
1	Hato ganadero, frigorífico y Planta de Sacrificio	0		0		
2	Curtiembres	0		0		
3	Productores de caucho y plástico	0		0		
4	Productores de insumos para la confección de calzado y similares	6		2	Abril 12	Contacto personal
5	Importadores de insumos para la confección de calzado y similares	14		5	Abril 13	Contacto personal
6	productores de químicos para curtiembres	2		1	Abril 13	Contacto personal
7	importadores de químicos para las curtiembres	3		1	Abril 14	Contacto personal
8	Fabricantes, importadores y comercializadores de máquinas y equipos para la producción de cuero y calzado	11		3	Abril 14	Contacto personal
9	Peleterías y comercializadores de insumos para la confección de calzado y similares	87		18	Abril 15-18	Contacto personal
10	Productores, comercializadores y exportadores de calzado y similares	934		138	Abril 19 - 30	Contacto personal

Fuente: Elaboración propia

Tal como se describe en la tabla 5, y según los datos obtenidos por la Cámara de comercio de Bucaramanga, 1057 es la población total a tener en cuenta en la investigación, estas son las empresas formalizadas que operan en actividades económicas relacionadas a la cadena de valor de cuero y calzado en el AMB.

La población encuestada se calculará teniendo en cuenta esta población total, tomando proporcionalmente la cantidad de encuestado según componente de la cadena de valor como lo detalla el cuadro.

El marco muestral, contiene las empresas ubicadas en el AMB, a las que se precisó el acceso y proporcionan la información en el tiempo dispuesto para la aplicación del instrumento de investigación, realizando previamente un mapeo de la ubicación de las empresas seleccionadas según base de datos proporcionada por la cámara de comercio. Seleccionar un marco muestral nos permite incluir la población total proporcionalmente cuando seleccionemos la muestra, de modo que no se sectorice o sezgue la información y los resultados de la investigación sea más precisa. (Torres, Paz, & Salazar, 2006)

3.4.2 Selección del tipo de muestreo El tipo de muestreo será Aleatorio simple, mediante el que cada uno de los componentes de la población total tendrá las mismas posibilidades de ser incluidos en la muestra. (Torres, Paz, & Salazar, 2006)

3.4.3 Tamaño de la muestra

$$n \geq \left[\frac{Z^2 (p q) N}{(N - 1) (E)^2 p + (Z)^2 p q} \right]$$

$N = \text{Población Universo} = 1057$

$Z = \text{Intervalo de confianza} = 2$

$E = \text{Error estadístico} = 10\%$

$p = \text{probabilidad positiva} = 0.5$

$q = \text{Probabilidad negativa} = 0.5$

$n =$ tamaño de la muestra

$$n \geq \left[\frac{2^2 (0.5 * 0.5) 1057}{(1056) (0.1)^2 0.5 + (2)^2 0.5 * 0.5} \right] = 168 \rightarrow \text{Número de encuestas a realizar}$$

3.5 Instrumento

El instrumento de aplicación a los componentes de la cadena de valor, fue un formato sencillo, muy preciso y portador de las preguntas necesarias para recopilar los datos de la empresa, tipificarla, conocer sus dimensiones, su alcance, su percepción de la asociatividad en la zona, la participación, disposición y cooperativismo para con ella. Así mismo es importante que se incluya de manera especulativa preguntas para precisar el conocimiento que los empresarios tienen acerca del Clúster y su logro en el AMB.

3.5.1 Prueba Piloto del Instrumento El instrumento definido para realizar la prueba piloto, debe validarse, para conocer si es posible la medición del estudio mediante un muestreo no probabilístico, según criterio propio o discrecional (Arias, 2006), en este caso, seleccionaremos un grupo de 15 personas para realizar un focus group, y aplicar el instrumento, en lo posible las 15 personas deben pertenecer y representar la totalidad de componentes de la cadena de valor de la industria de cuero y calzado en el AMB.

El lugar y fecha de aplicación de la prueba piloto, se relacionó en el cronograma. Es importante destacar que la aplicación y el ajuste del instrumento se realizó teniendo en cuenta que el resultado estadístico reflejó un objeto de estudio que permitió de manera objetiva más no subjetiva realizar un juicio, análisis y recomendaciones para los industriales de la cadena de valor. (Vargas, 2011)

Tabla 2.

Instrumento final

	Nombre de la empresa:					
	Dirección:					
	Contacto:					
	Tipo de Empresa:					
	Antigüedad:		tiene sede o sucursal?	Si__ No__	ubicación:	
1	Misión:					
2	Visión:					
3	Producto(s) que fabrica/distribuye:					
4	Origen de los productos o componentes de producto(si es fabricante):			ubicación de sus proveedores:		
5	La financiación de su empresa proviene de:	Recursos propios ____	Banco o cooperativa financiera ____	Estado ____	Otros ____	
6	Ciudad principal donde se radica la empresa:	Bucaramanga__	Otra__	Cual? ____		
7	Considera que hay oportunidad de expandir su mercado?	Si__ No__	Que destino considera en esa oportunidad de expansión?	Nacional ____ Internacional__	Ciudad o país ____	
8	Sus principales competidores son de Bucaramanga?	Si__ No__	Si su respuesta es NO, indique donde se ubican sus competidores		____	
9	Si su respuesta es SI, indique de 1 a 5 (siendo 1 escasa y 5 alta) el grado de cooperación con sus competidores	1.____ 2.____ 3.____ 4.____ 5.____		Precise en que aspectos se da esa cooperación:		
10	Pertenece a alguna Asociación de su ciudad?	Si__ No__	11	Pertenece a alguna asociación nacional?	Si__ No__	
12	Defina brevemente la razón por la que pertenece o No, a la asociación de su ciudad:		13	Defina brevemente la razón por la que pertenece o No, a la asociación a nivel nacional:		
14	Considera importante que exista una asociación de su gremio?	Si__ No__	15	Por que?		
16	Esa asociación debe darse entre:	Competidores (fabricantes de un mismo producto): ____	fabricantes y proveedores de insumos: ____	fabricantes, proveedores, canales de distribución: ____	Otra opción: ____	
17	Conoce el concepto de Cadena de Valor?	Si__ No__	Si su respuesta es afirmativa defina el concepto:			
18	Si su respuesta es afirmativa describa los componentes de la cadena de valor:	*	*	*	*	*
19	De los anteriores califique cada componente de la cadena de 1 a 5, siendo 1 el más debil y 5 el más fuerte.	*	*	*	*	*
20	Conoce el significado del concepto de Clúster?	Si__ No__	Si su respuesta es afirmativa defina el concepto:			
21	Estaría dispuesto a hacer parte de un Clúster en el AMB?	Si__ No__				

4. Análisis de Resultados

4.1 Caracterización de la Industria de cuero y calzado

4.1.1 Tipo de empresa Teniendo en cuenta la clasificación empresarial en Colombia (Bancoldex, 2016), las empresas se clasifican en Microempresa cuando sus activos totales son inferiores a los 500 SMMLV y tienen hasta 10 trabajadores, Pequeña cuando los activos totales van sobre los 500, hasta los 5.000 SMMLV y entre 11 y 50 trabajadores, Mediana empresa cuando los activos totales van de 5.000 hasta los 30.000 SMMLV y más de 51 trabajadores, y grande empresa cuando los activos totales superan los 30.000 SMMLV.

En el AMB, existen 3 tipos de empresa como describe la tabla a continuación :

Tabla 3

Tipo de empresa

Tipo de empresa	Total
Mediana Empresa	9
Microempresa	94
Pequeña Empresa	65
Total general	168

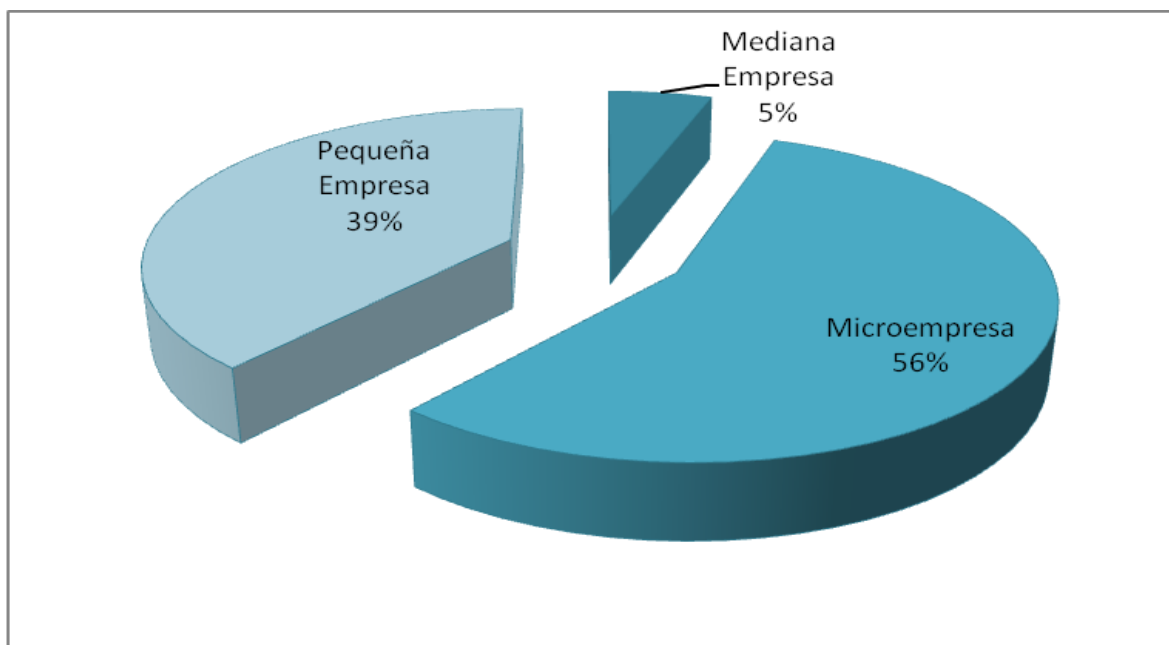


Figura 6. Tipo de empresa

4.1.2 Antigüedad Las empresas que componen la muestra, funcionan hace más de 10 años, tan solo el 31% son empresas jóvenes, lo que quiere decir que la información obtenida de este estudio estará altamente influenciada por la experiencia que tienen los empresarios desarrollando su actividad económica.

Tabla 4

Antigüedad (años)

Antigüedad (años)	Total
10 o menos	52
Entre 11 y 20	69
Entre 21 y 30	35
Más de 31	12
Total general	168

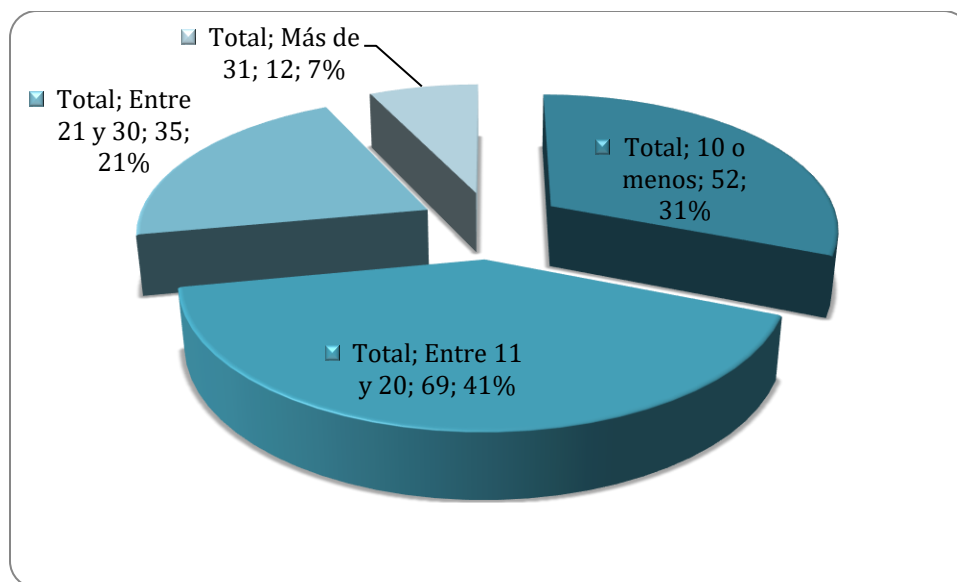


Figura 7. Antigüedad (años)

4.1.3 Tipo de producto fabricado o distribuido Los empresarios del sector de cuero y calzado del AMB, tienen como producto comercial el calzado 82% (producto terminado), 17% insumos y 1% maquinaria.

Tabla 5.

Productos que fabrica o distribuye

productos que fabrica o distribuye	Total
Calzado	138
Insumos	28
Maquinaria	2
Total general	168

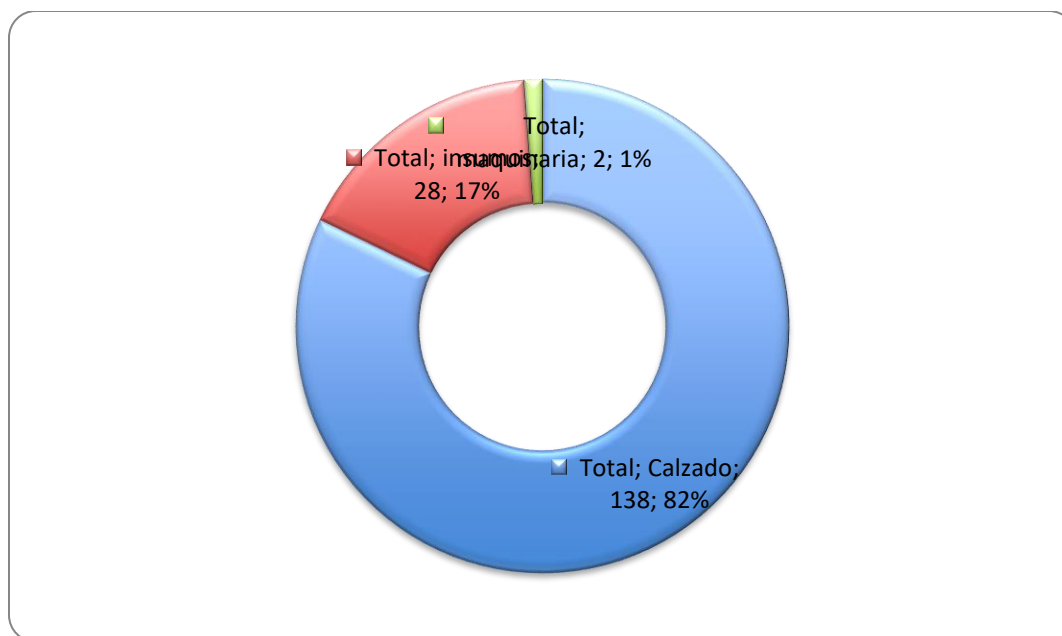


Figura 8. Productos que fabrica o distribuye

4.1.4 Ubicación de los proveedores y fuentes de financiación de las empresas.

Tabla 6.

Proveedores principales

Proveedores principales	
ubicación de sus proveedores	Total
Internacional	5
Nacional	163
Total general	168

Los proveedores de los empresarios de la cadena de valor de cuero y calzado en el AMB, son en su mayoría nacionales, aunque algunos manejen productos importados, los proveedores principales se encuentran dentro del país, tan solo el 3% de las empresas manifiestan tener proveedores del exterior, lo cual indica que hay una cuantía de intermediarios que proveen

insumos, de modo que puede resultar más costoso para las empresas el producto final, sin embargo, es un buen indicio que muchos de los proveedores que se encuentran dentro del país fabriquen los insumos, lo anterior traduciría mayor posibilidad de productos 100% nacionales, que favorecen el desarrollo económico y la legitimidad de una industria exclusiva y de calidad en la medida de que los proveedores comparativa y competitivamente tengan ventaja frente a los proveedores internacionales.

Acerca de las fuentes de financiación, las empresas en su totalidad manifestaron financiarse tanto con recursos propios como del sector financiero.

4.1.5 Oportunidades de expansión Ante la pregunta de las oportunidades de expansión de negocios, los empresarios se pronuncian optimistas, consideran que tienen mucho potencial y que su actividad comercial permanentemente está enfocada en conquistar nuevos mercados, tan solo el 8% de las empresas encuestadas tienen una posición conforme con su mercado y manifiestan no tener dentro de sus planes llegar a otras áreas dentro o fuera del país.

Tabla 7.

¿Considera que hay oportunidad de expandir su mercado?

¿Considera que hay oportunidad de expandir su mercado?	
¿Considera que hay oportunidad de expandir su mercado?	Total
No	13
Si	155
Total general	168

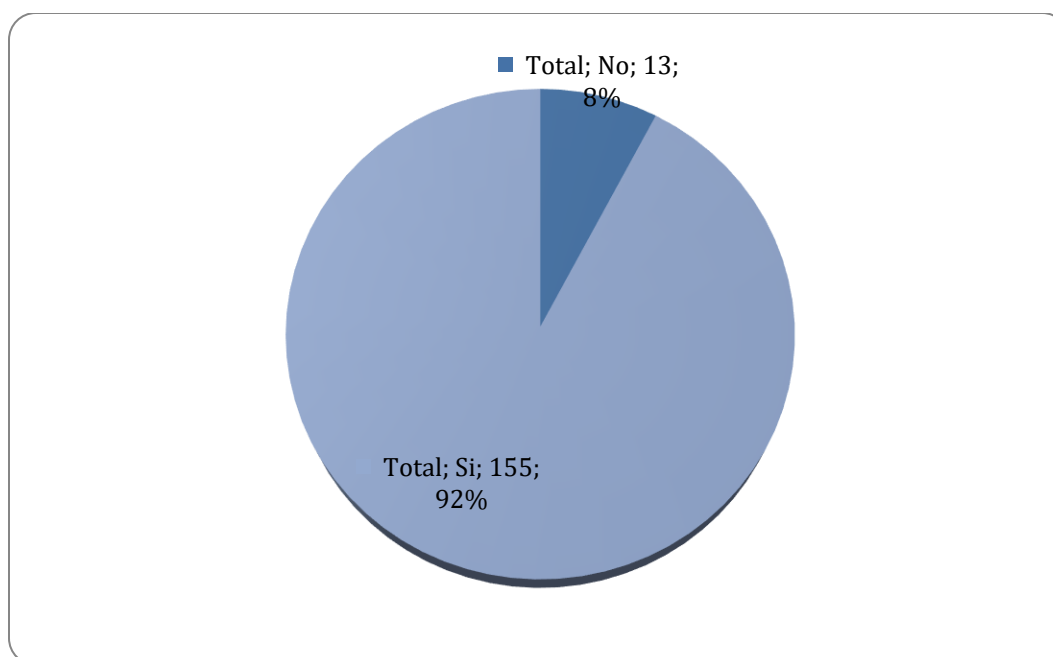


Figura 9. ¿Considera que hay oportunidad de expandir su mercado?

4.1.6 Lugar de posible expansión Las posibilidades de expansión que contemplan los empresarios que manifiestan querer ampliar su área comercial o nuevos clientes, se inclina un 52% a nivel nacional, 29% a nivel local y tan solo un 19% consideran el ámbito internacional para dicha expansión.

Considerando las actuales cifras de exportación de calzado (CDE centro de desarrollo empresarial IMEBU, 2012) el 18% de las exportaciones de la industria a nivel nacional son por parte de Santander, teniendo en cuenta que según la información proporcionada por Acicam y Asoinducalz, son menos de 10 las empresas que realizan exportaciones en el gremio, es importante destacar que 28 de las 168 empresas encuestadas indican proyección a realizar negocios a nivel internacional, lo anterior traduce un indicador positivo de competitividad.

Tabla 8.

¿Qué destino considera en esa oportunidad de expansión?

¿Qué destino considera en esa oportunidad de expansión?	Total
Internacional	28
Local	45
Nacional	82
Total general	155

*las 13 empresas faltantes no muestran interés o precisan oportunidades de expandir su mercado.

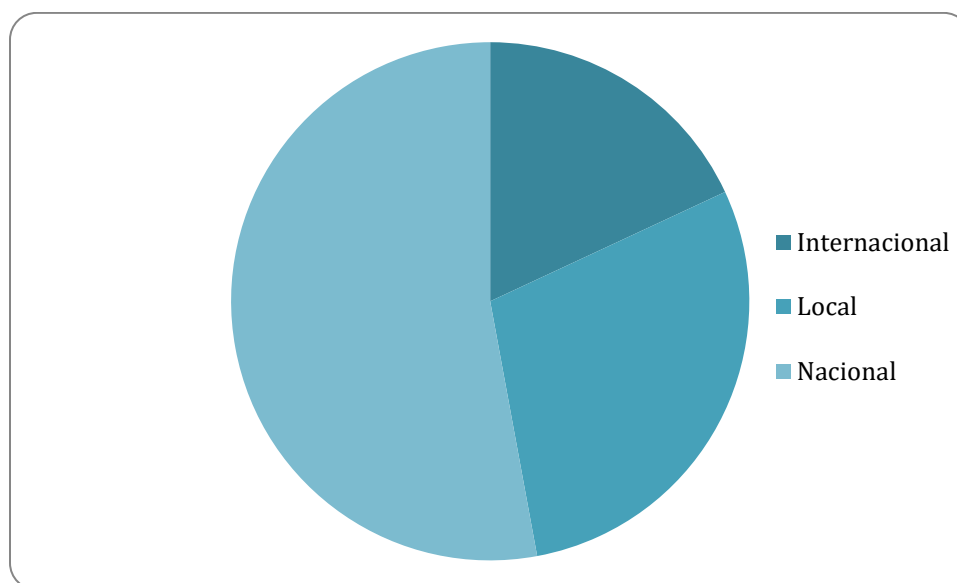


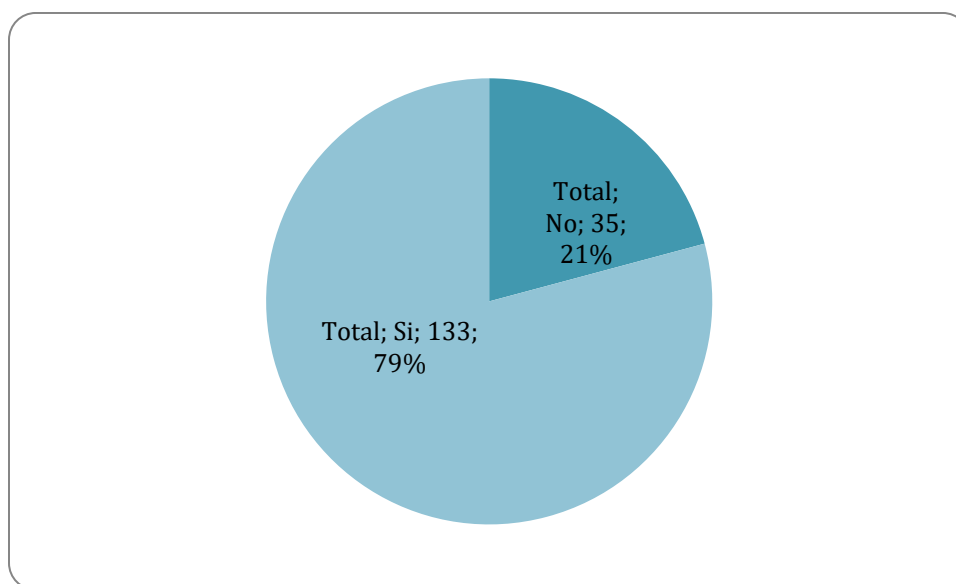
Figura 10. *¿Qué destino considera en esa oportunidad de expansión?*

4.1.7 Origen y ubicación de competidores Los competidores para los empresarios de la industria del AMB, son considerados fuertes y de poco grado de cooperación, según los hallazgos dentro de este proceso, de modo que el 79% de los empresarios ubican sus competidores cercanos, mientras el 35% indica que los competidores realmente se ubican en otras ciudades e incluso países.

Tabla 9.

¿Sus principales competidores son de Bucaramanga?

¿Sus principales competidores son de Bucaramanga?	
¿Sus principales competidores son de Bucaramanga?	Total
No	35
Si	133
Total general	168

*Figura 11. ¿Sus principales competidores son de Bucaramanga?*

Acompañada a la pregunta del origen de los competidores, les pedimos precisar en qué ciudades se encuentran los competidores a nivel nacional a quienes nos indicaron que los competidores no estaban dentro del AMB, a lo cual nos proporcionaron la siguiente información:

Tabla 10.

Ubicación de sus competidores

Ubicación de sus competidores	Total
Barranquilla	4
Bogotá	12
Cali	12
Medellín	3
Nte. De Sder.	2
Pasto	2
Total general	35

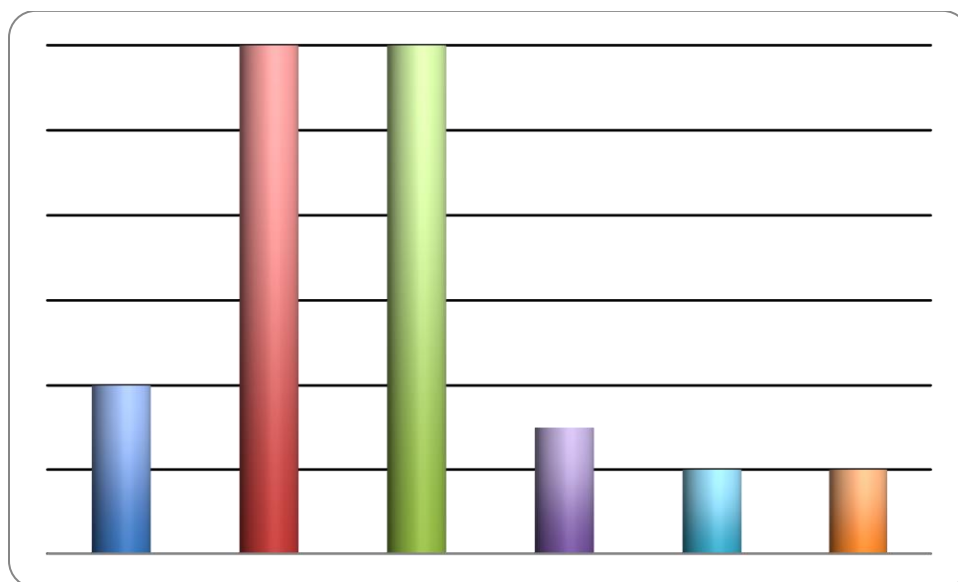


Figura 12. Ubicación de sus competidores

Siendo así, son Bogotá y Cali las ciudades con competidores fuertes.

4.2 Cooperación

4.2.1 Grado de cooperación competidores Los empresarios de la cadena de valor de cuero y calzado en el AMB, evidencian un 57% de no cooperación, es decir neta y fuerte competencia. Mientras el 36% indica que se relaciona aunque poco y se apoyan con los empresarios competencia, el 7% considera buena la cooperación con los mismos.

Tabla 11.

Existe cooperación con sus competidores

Existe cooperación con sus competidores	
Si su Respuesta es Sí, grado de cooperación con sus competidores No, si es Nulo.	Total
Bajo	50
Bueno	10
Nulo	79
Total general	139

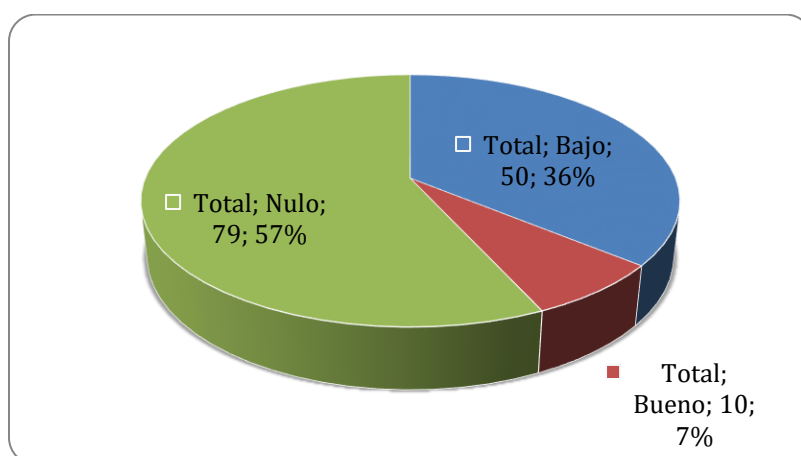


Figura 13. Existe cooperación con sus competidores

4.2.2 Aspectos de la cooperación Entre los empresarios que manifestaron cooperar con los competidores, revelan que el principal factor de intercambio son esfuerzos de comercialización y realización de negocios con proveedores, participación en eventos propiciados por las asociaciones y el manejo de referencia de recurso humano.

Tabla 12.

¿En qué aspectos se da la cooperación?

¿En qué aspectos se da la cooperación?	Total
Comercialización	25
Negociación con proveedores	15
Participación eventos	13
Recurso Humano	5
Total general	58

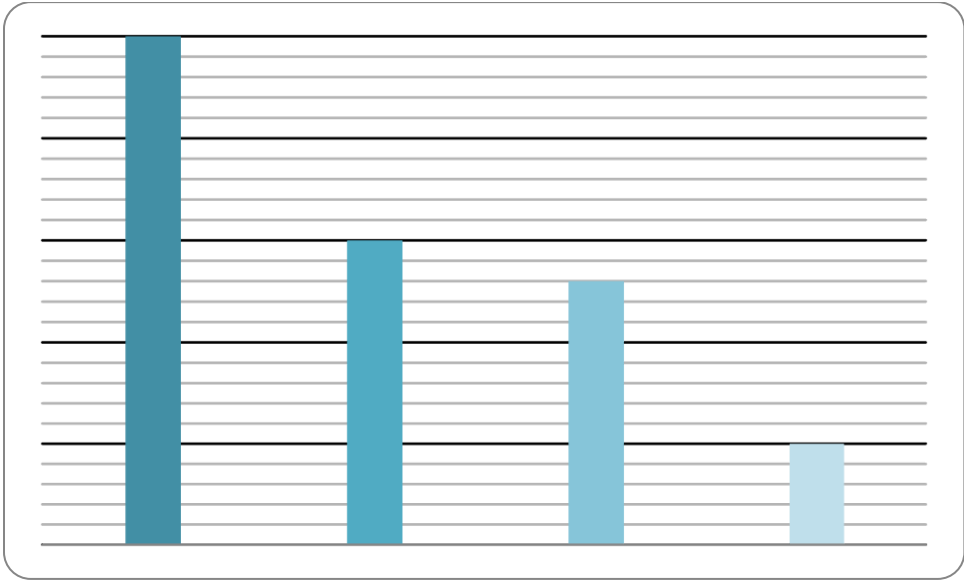


Figura 14. ¿En qué aspectos se da la cooperación?

4.3 Asociatividad

4.3.1 Asociatividad local Las empresas pertenecen a asociaciones locales en un 51%, es importante tener en cuenta que muchas de ellas pertenecen a su vez a asociaciones nacionales. Sin embargo es baja la participación de las empresas en asociaciones locales.

Tabla 13.

¿Pertenece a alguna asociación Local?

<i>¿Pertenece a alguna asociación Local?</i>	<i>Total</i>
No	82
Si	86
Total general	168

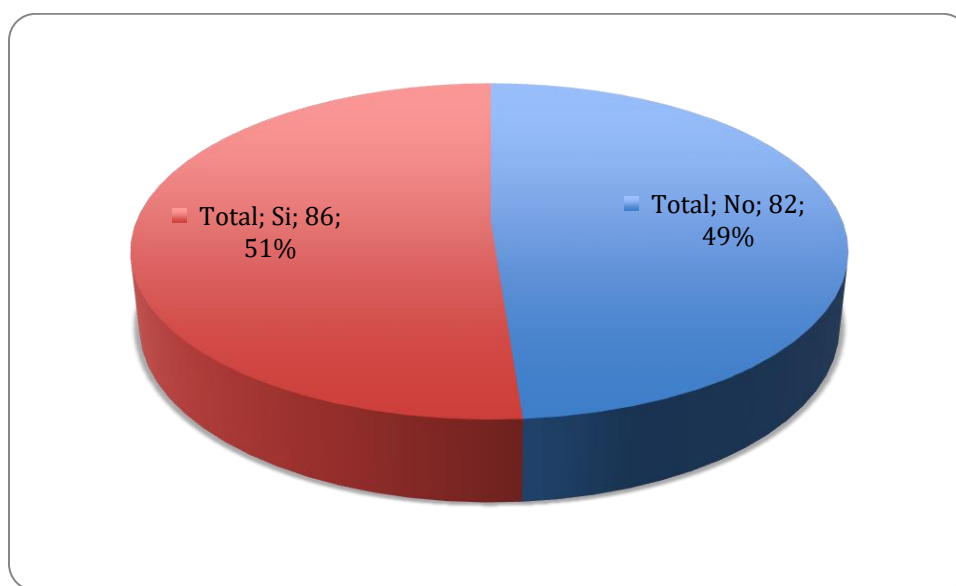


Figura 15. ¿Pertenece a alguna asociación Local?

4.3.2 Razón por la cual no pertenece a una asociación local La baja participación en asociaciones a nivel local se da por muchos factores, los empresarios encuentran repetitivas

situaciones y más de un motivo, les pedimos indicar uno, el más fuerte por el cual decidieron no pertenecer a una de ellas, incluso bajo el mismo motivo manifiestan no pertenecer tampoco a asociaciones a nivel nacional. Las principales razones son las siguientes:

Tabla 14.

Defina la razón por la que no pertenece, a la asociación Local

Defina la razón por la que no pertenece, a la asociación Local	Total
Alto costo	8
Desconfianza	1
Está mal gestionada	1
Mala experiencia anterior	1
No aporta a ella	1
No cree en ella	1
No la necesita	12
No le aporta	5
No le gusta	13
No le interesa	15
No lo necesita	1
No representa utilidad	5
No tiene información	2
Pertenece a la nacional hace mucho tiempo	1
Porque es para otro tipo de empresarios	5
Porque le incomoda	1
Prefieren la nacional	8
Ya perteneció	1
Total general	82

4.3.3 Asociatividad nacional La participación de los empresarios del AMB en asociaciones a nivel nacional es muy baja, según la muestra tan solo el 24% pertenece a una de ellas, principalmente a Acicam.

Tabla 15.

¿Pertenece a alguna asociación a nivel Nacional?

¿Pertenece a alguna asociación a nivel Nacional?	Total
No	127
Si	41
Total general	168

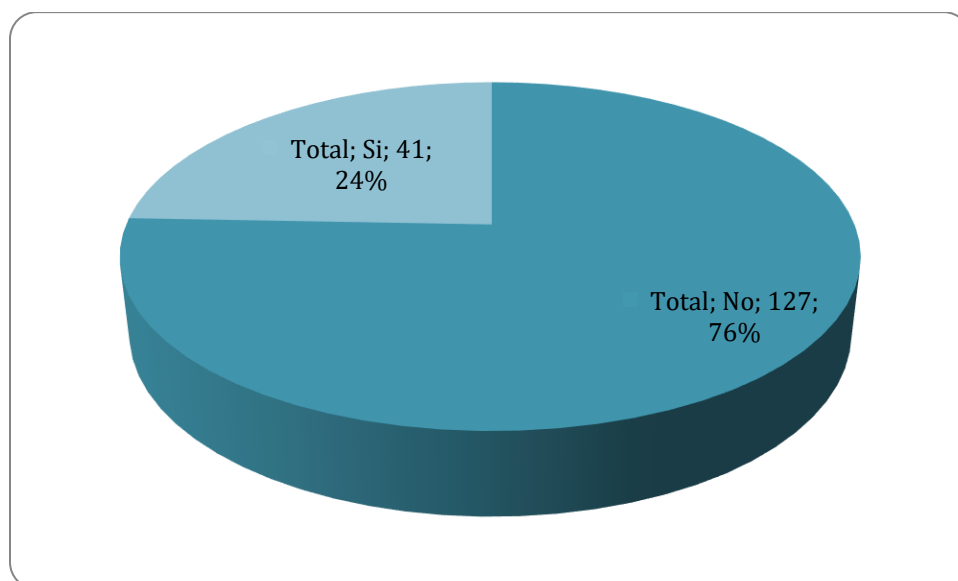


Figura 16. ¿Pertenece a alguna asociación a nivel Nacional?

4.3.4 Razón por la cual no pertenece a una asociación nacional De igual modo les pedimos a los empresarios indicar por qué motivo no pertenece a una asociación a nivel nacional y generamos las siguientes razones:

Tabla 16.

Defina la razón por la que no pertenece, a la asociación Nacional

Defina la razón por la que no pertenece, a la asociación Nacional	Total
Alto costo	32
Desinterés	1
La local es más efectiva	1
La local es suficiente	3
Le gusta más la local	1
Mala experiencia anterior	3
No confía en ella	1
No cree en ella	1
No la conoce	9
No la necesita	16
No le aporta	4
No le gusta	13
No le interesa	19
No lo necesita	1
No representa utilidad	10
No tiene información	6
Prefiere la local	6
Total general	127

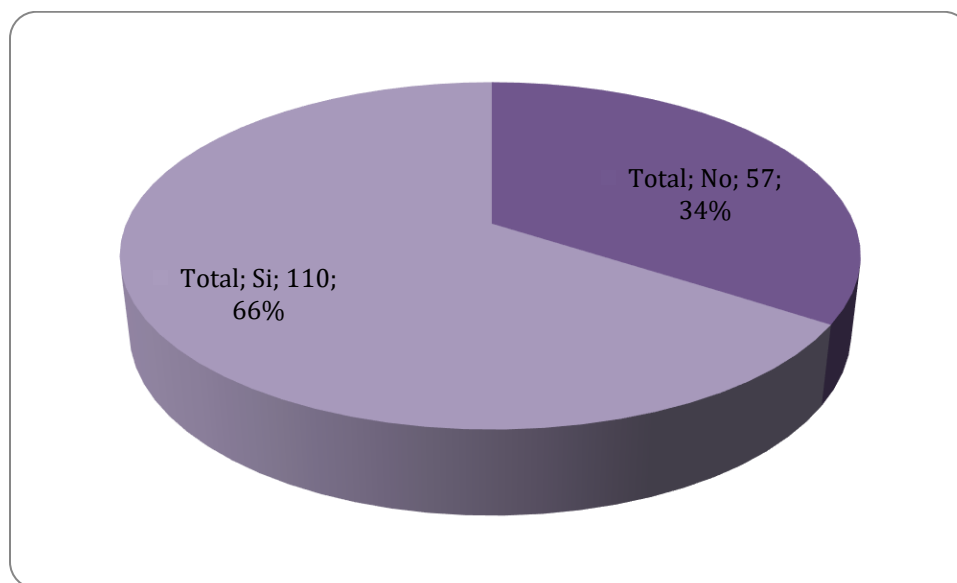
Alto costo, desinterés y no hay necesidad son las principales razones por las que los empresarios dicen no pertenecer a agremiaciones o asociaciones nacionales.

4.3.5 Importancia de la existencia de las asociaciones Aunque la mayoría de los empresarios entrevistados manifiestan importante pertenecer a una asociación, la mayoría no pertenece a una de ellas.

Tabla 17.

¿Considera importante que exista una asociación en su gremio?

¿Considera importante que exista una asociación en su gremio?	Total
No	57
Si	110
Total general	167

*Figura 17. ¿Considera importante que exista una asociación en su gremio?*

4.3.6 Asociatividad entre actores Los empresarios consideran que las asociaciones deben estar conformadas por únicamente fabricantes, proveedores y fabricantes o empresarios y el estado, en esta cuestión no contemplan un todo o una “cadena de valor” en la industria.

Tabla 18.

¿Entre que actores debe darse la asociación?

¿Entre que actores debe darse la asociación?	Total
comercializadores de insumos	1
empresarios y gobierno	33
fabricantes	41
individual o global	1
proveedores y fabricantes	35
Total general	111

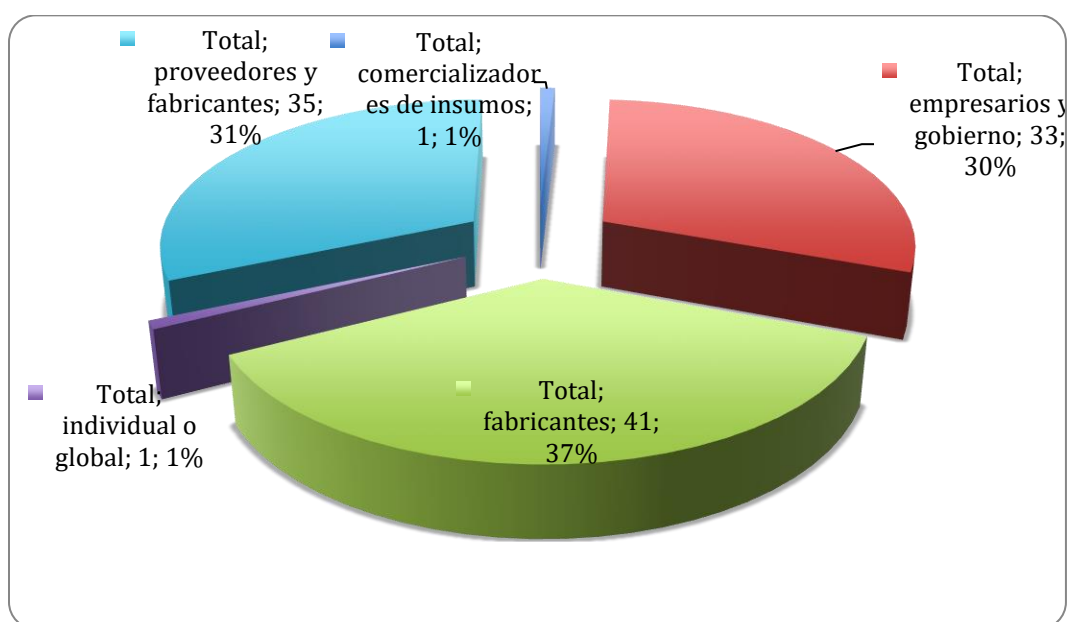


Figura 18. ¿Entre que actores debe darse la asociación?

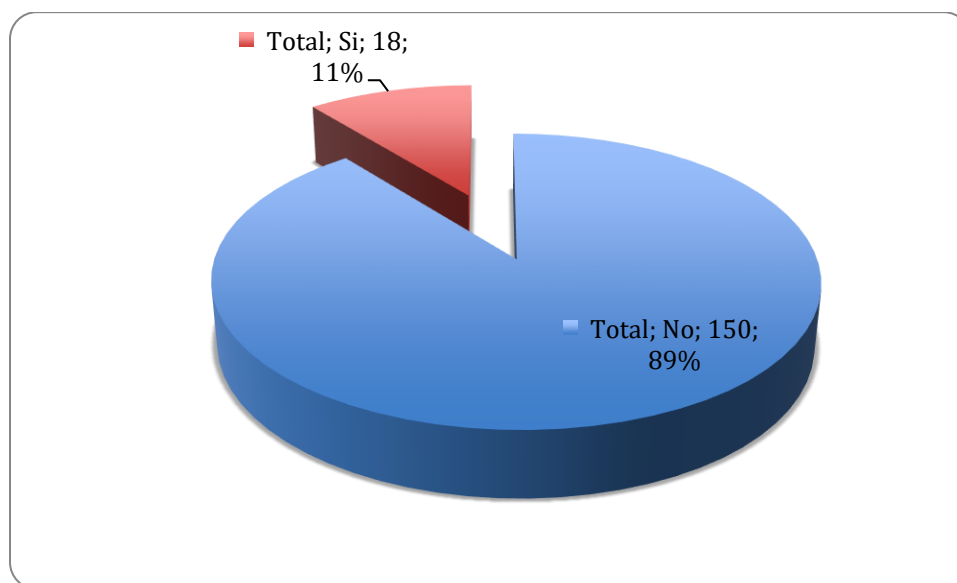
4.4 Cadena de Valor

4.4.1 Concepto cadena de valor El concepto de cadena de valor para los empresarios de la industria es impreciso e incluso desconocido, tan solo el 11% de los empresarios manifestaron conocer sobre él.

Tabla 19.

¿Conoce el concepto de cadena de valor?

¿Conoce el concepto de cadena de valor?	Total
No	150
Si	18
Total general	168

*Figura 19. ¿Conoce el concepto de cadena de valor?*

4.4.2 Componentes de la cadena de valor Dentro del 11% de los empresarios que manifiestan saber el concepto de cadena de valor, les pedimos indicar los componentes de dicha cadena, a lo cual precisaron la siguiente información:

Tabla 20.

Componentes de la cadena de valor

Componentes de la cadena de valor	
Si su respuesta es afirmativa describa los componentes de la cadena de valor:	Total
Estado, empresarios, clientes	3
Fabricantes, comercializadores y proveedores	2
Proveedores y fabricantes	8
Proveedores, empresarios, clientes	3
Proveedores, fabricantes y comercializadores	2
Total general	18

Para los empresarios, la cadena de valor se da entre 2 y máximo 3 actores, teniendo en cuenta que los actores dentro de la cadena de valor son 10, se esperaba que precisaran más actores, de modo que no tienen un claro conocimiento y claridad en el concepto de cadena de valor.

4.5 Clúster

4.5.1 Concepto de clúster Siendo el concepto de clúster, no nuevo, pues las asociaciones ya han realizado en sus eventos y ferias conferencias y han tratado el tema incluso en los medios de comunicación, aprovechamos la oportunidad para indagar dentro de los empresarios en esta oportunidad si conocen el concepto de clúster. La respuesta sorpresivamente es en un 93% que desconocen el concepto, y un 7% si lo conoce, caben dentro de las posibilidades que hayan escuchado hablar del clúster pero no saben claramente que es, o que crean saber que es un clúster, pero igual al concepto de cadena de valor no sea del todo claro.

Tabla 21.

Concepto de Clúster

Concepto de Clúster	
Conoce el Significado del concepto clúster?	Total
No	156
Si	12
Total general	168

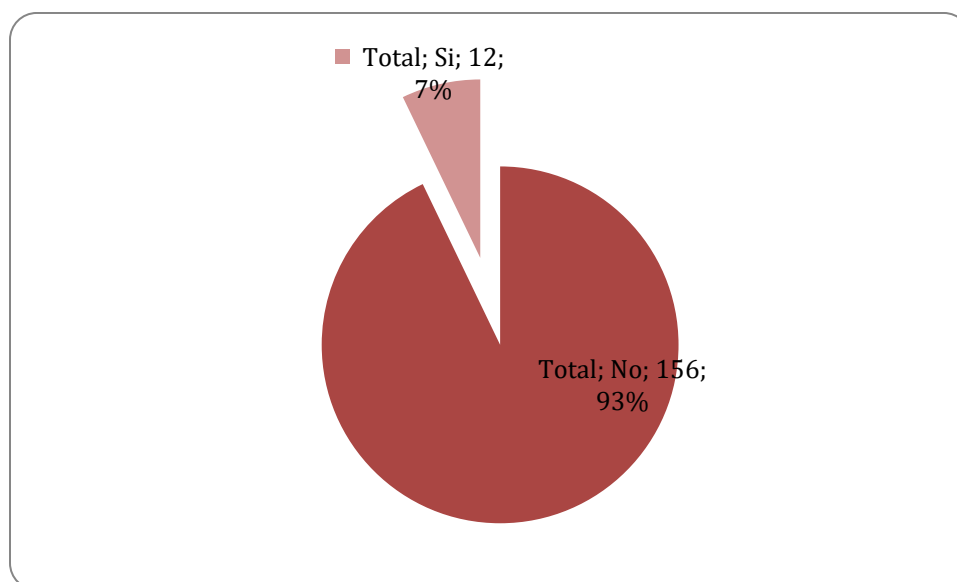


Figura 20. Concepto de Clúster

4.5.2 Descripción de clúster Tal como se plantearon las dos hipótesis anteriores, a quienes manifestaron conocer el concepto les pedimos que nos explicaran que es un clúster. El 72% de los empresarios que respondieron si saber que es un clúster definieron correctamente el concepto, mientras el 28% restante lo definieron imprecisamente.

Tabla 22.

Concepto de Clúster

Concepto de Clúster	
¿Los empresarios definen bien el concepto?	Total
NO	3
SI	8
Total general	11

Como el objetivo de este estudio es conocer que influencia tiene la asociatividad en la formulación del clúster de la industria, conocer la posición de los empresarios frente a las variables principales, evaluar las percepciones de los empresarios que componen la cadena de valor es importante.

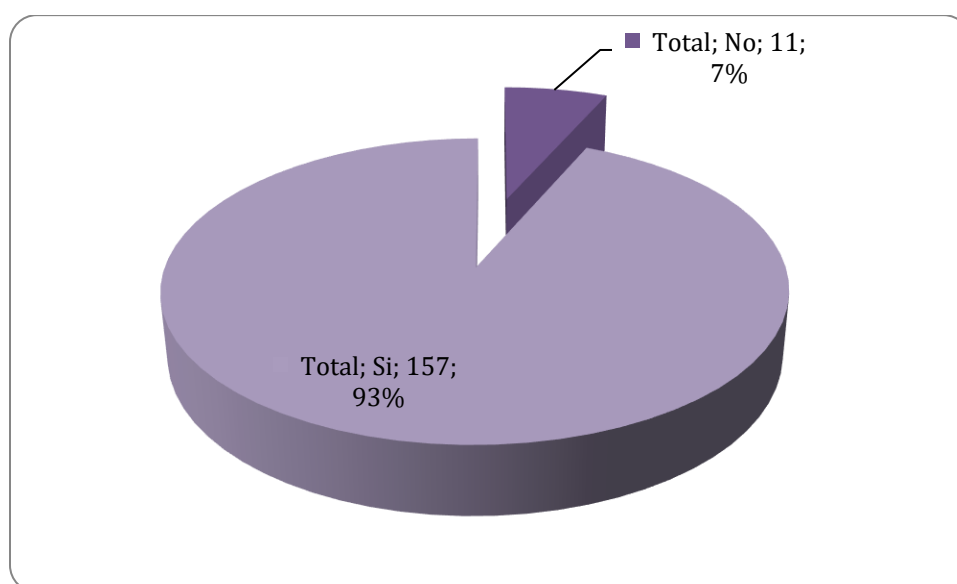
En este punto, nuestra responsabilidad es exponer con claridad lo que es un clúster, el concepto y la importancia, brevemente, así que a cada uno de los 168 empresarios encuestados se les expuso el concepto de asociatividad, cadena de valor y clúster, en el momento en que se realizó la aplicación del instrumento, con el fin formativo y de realizar una última pregunta para generar posteriormente conclusiones y recomendaciones en el estudio.

4.5.3 Disposición a pertenecer a un clúster Una vez aportada la información básica de lo que es un clúster, la última pregunta dirigida a los empresarios fue si estarían dispuestos a hacer parte del Clúster de Cuero Y Calzado en el AMB, siendo optimista y alentadora la respuesta, pues el 93% indicaron Si querer pertenecer a él.

Tabla 23.

Clúster de cuero y calzado en el AMB?

Clúster De Cuero Y Calzado En El AMB?	
Ahora que conoce el Significado de clúster estaría dispuesto a pertenecer al clúster de cuero y Calzado en el AMB?	Total
No	11
Si	157
Total general	168

*Figura 21. Clúster De Cuero Y Calzado En El AMB?*

4.6 Resultados Según Tipo De Empresa

Como parte de análisis correlacional de las variables según el tipo de empresa (tamaño) tenemos el siguiente análisis:

4.6.1 Grado de cooperación entre competidores según tipo de empresa En la industria de cuero y calzado en el AMB, solo existen 3 tipos de empresa, Micro, pequeña y mediana empresa. Según la cooperación que indagamos dentro de los empresarios, es evidente que en las empresas más pequeñas se da una cooperación incipiente, que mejora en las microempresas pero se pierde por completo en las grandes empresas, podemos deducir que los empresarios en su fase de crecimiento, tienen apoyo y cooperación con otros actores de la cadena de valor y empresarios del gremio, pero cuando se tornan más fuertes y definidas en sus objetivos, actúan de un modo más individual al parecer.

Tabla 24.

Grado de cooperación con sus competidores

Grado de cooperación con sus competidores				
Tipo de empresa	Bajo	Bueno	Nulo	Total general
Mediana Empresa	2		1	3
Microempresa	29	8	50	87
Pequeña Empresa	19	2	28	49
Total general	50	10	79	139

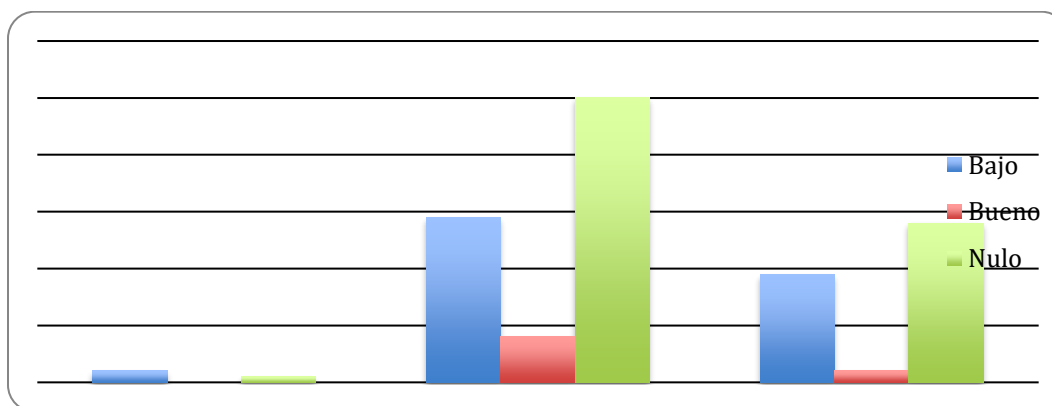


Figura 22. Grado de cooperación con sus competidores

4.6.2 Asociatividad local según tipo de empresa Según el tipo de empresa, observamos que las empresas pequeñas pertenecen menos a asociaciones locales que la microempresa y la mediana empresa. Aun así está muy dividida la participación en dichas asociaciones.

Tabla 25.

¿Pertenece a alguna asociación Local?

¿Pertenece a alguna asociación Local?			
Tipo de empresa	No	Si	Total general
Mediana Empresa	2	7	9
Microempresa	47	47	94
Pequeña Empresa	33	32	65
Total general	82	86	168

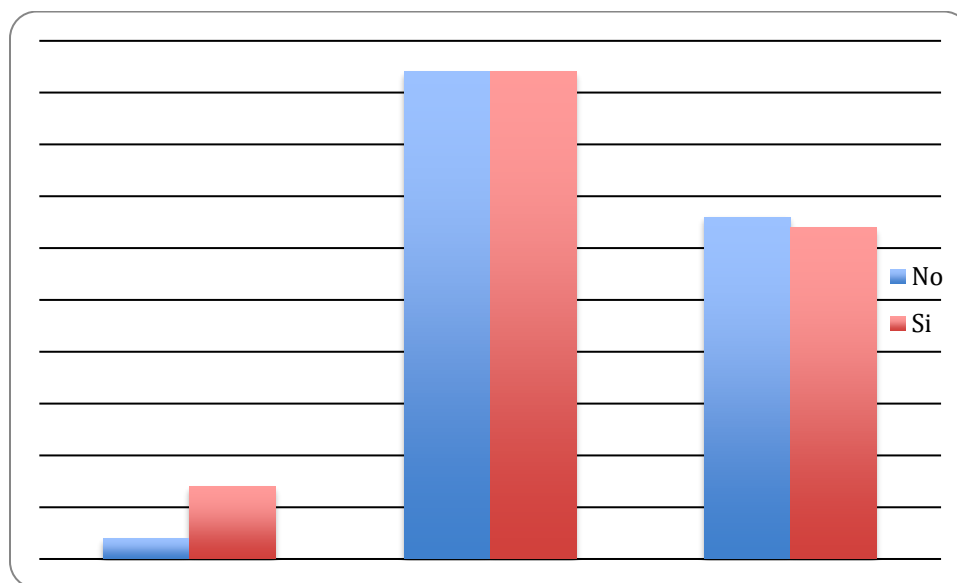


Figura 23. ¿Pertenece a alguna asociación Local?

4.6.3 Asociatividad nacional según tipo de empresa Para el caso de las asociaciones nacionales, las empresas que más pertenecen a ellas son las más grandes, es decir las medianas

empresa, seguido de las pequeña empresa y siendo las micro empresas las menor partícipes de la asociación nacional.

Tabla 26.

Pertenece a alguna asociación a nivel Nacional?

Pertenece a alguna asociación a nivel Nacional?			
Tipo de empresa	No	Si	Total general
Mediana Empresa	1	8	9
Microempresa	85	9	94
Pequeña Empresa	41	24	65
Total general	127	41	168

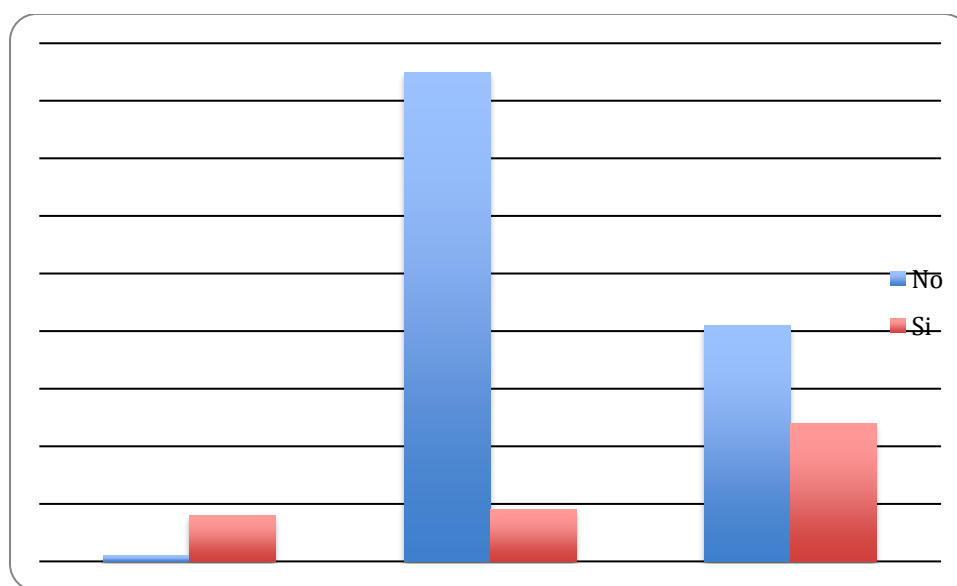


Figura 24. Pertenece a alguna asociación a nivel Nacional?

4.6.4 Concepto cadena de valor según tipo de empresa Las empresas Mediana y Microempresa son las que menos conocen del concepto cadena de valor, y las pequeña empresa (medianas dentro de la industria) son las que tienen mayor conocimiento del concepto, podemos

atribuir este resultado a que las pequeñas empresas que han evolucionado en crecimiento están más especializadas y quizás dentro de ellas exista personal con preparación universitaria o interesados en la comprensión de los mercados y la industria.

Tabla 27.

¿Conoce el concepto de cadena de valor?

¿Conoce el concepto de cadena de valor?			
Tipo de empresa	No	Si	Total general
Mediana Empresa	7	2	9
Microempresa	92	2	94
Pequeña Empresa	51	14	65
Total general	150	18	168

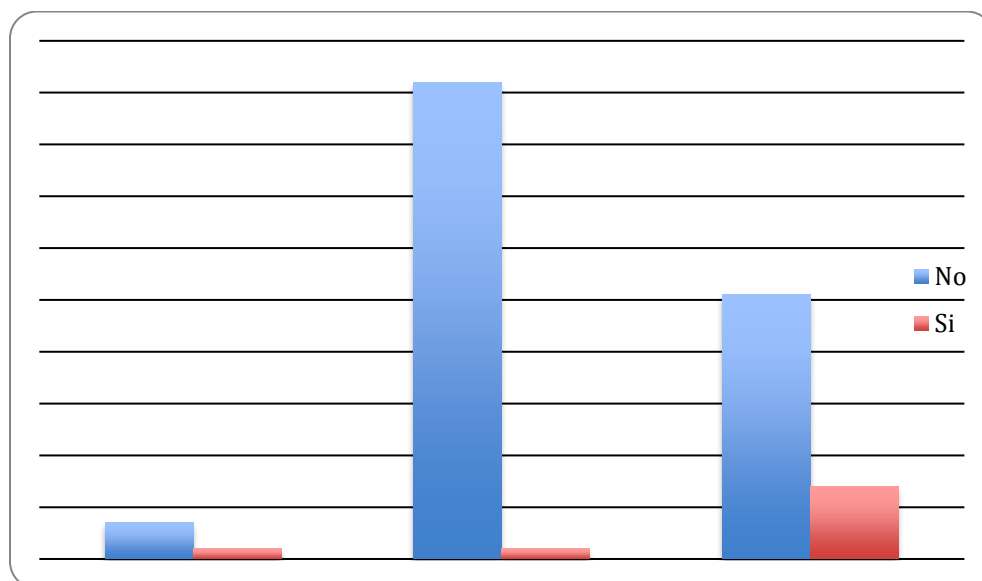


Figura 25. ¿Conoce el concepto de cadena de valor?

4.6.5 Concepto de clúster según tipo de empresa Respecto al concepto de clúster, nuevamente se presenta el mismo fenómeno, las pequeñas empresas (medianas en la industria)

dicen comprender dicho concepto mientras la mediana empresa y la microempresa en menor cuantía lo intuyen.

Tabla 28.

¿Conoce el Significado del concepto clúster

¿Conoce el Significado del concepto clúster?			
Tipo de empresa	No	Si	Total general
Mediana Empresa	8	1	9
Microempresa	92	2	94
Pequeña Empresa	56	9	65
Total general	156	12	168

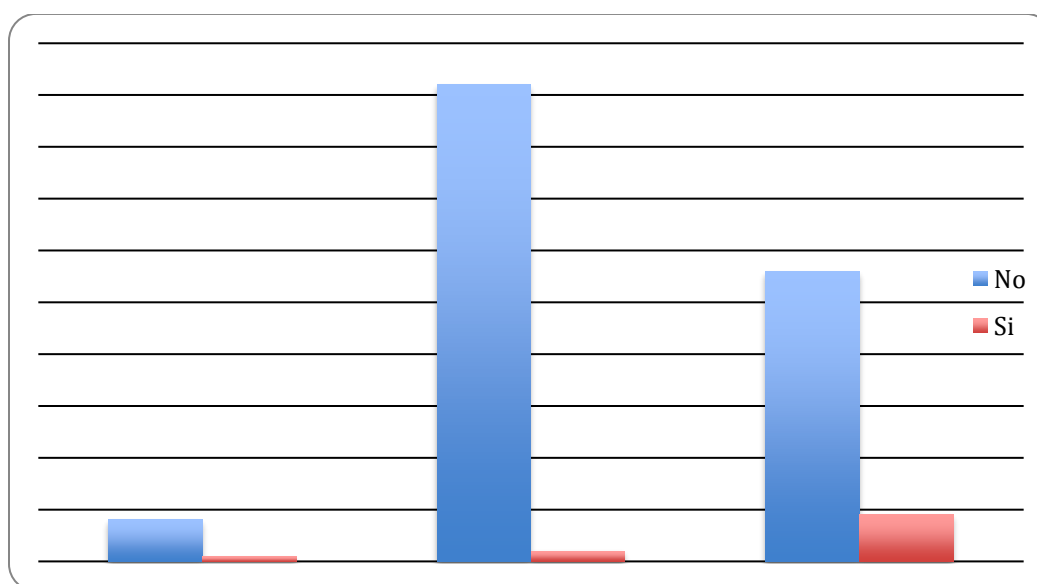


Figura 26. ¿Conoce el Significado del concepto clúster

4.6.6 Intención de pertenecer a clúster según tipo de empresa Cuando les preguntamos si desearían pertenecer al clúster de Cuero y calzado en el AMB, la tendencia a no participar se ve

ampliada en las microempresas, de modo que se puede predecir que las microempresas, son menos cooperantes, menos crédulas o interesadas en la evolución de la industria.

Tabla 29.

¿Estaría dispuesto a pertenecer al clúster de cuero y Calzado en el AMB?

Ahora que conoce el Significado de clúster ¿Estaría dispuesto a pertenecer al clúster de cuero y Calzado en el AMB?			
Tipo de empresa	No	Si	Total general
Mediana Empresa	1	8	9
Microempresa	7	87	94
Pequeña Empresa	3	62	65
Total general	11	157	168

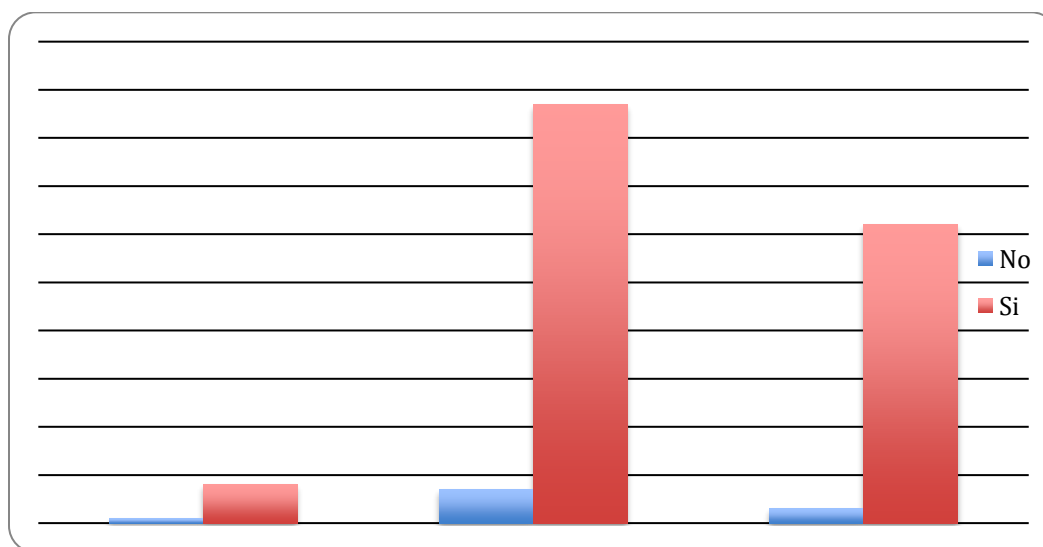


Figura 27. ¿Estaría dispuesto a pertenecer al clúster de cuero y Calzado en el AMB?

4.7 Resultados Según Antigüedad

Como parte de análisis correlacional de las variables según la madurez de la empresa (antigüedad) tenemos el siguiente análisis:

4.7.1 Asociatividad local según antigüedad de empresa Según la antigüedad de la empresa, con la experiencia disminuye la participación de las empresas en las asociaciones locales, por cuanto es en las empresas de más de 10 años donde se aumenta la participación en las asociaciones locales, y en la fase inicial es mayor la cuantía de empresas que no participan a las que sí lo hacen.

Tabla 30.

¿Pertenece a alguna asociación Local?

¿Pertenece a alguna asociación Local?			
Antigüedad (años)	No	Si	Total general
10 o menos	31	21	52
Entre 11 y 20	29	40	69
Entre 21 y 30	13	22	35
Más de 31	9	3	12
Total general	82	86	168

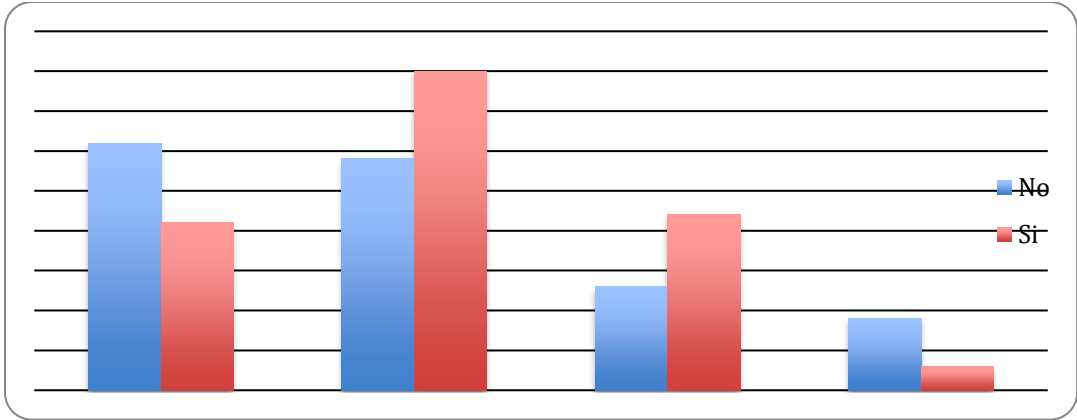


Figura 28. ¿Pertenece a alguna asociación Local?

4.7.2 Asociatividad nacional según antigüedad de empresa Frente a pertenecer a asociaciones a nivel nacional, las empresas más recientes se abstienen de participar, mientras las empresas entre 11 y 30 años aumentan su participación, es importante destacar que las empresas más antiguas en su mayoría si pertenecen a estas agremiaciones nacionales, puesto que ya las conocen y seguramente se encuentran beneficiadas por ellas.

Tabla 31.

¿Pertenece a alguna asociación a nivel Nacional?

¿Pertenece a alguna asociación a nivel Nacional?			
Antigüedad (años)	No	Si	Total general
10 o menos	48	4	52
Entre 11 y 20	53	16	69
Entre 21 y 30	21	14	35
Más de 31	5	7	12
Total general	127	41	168

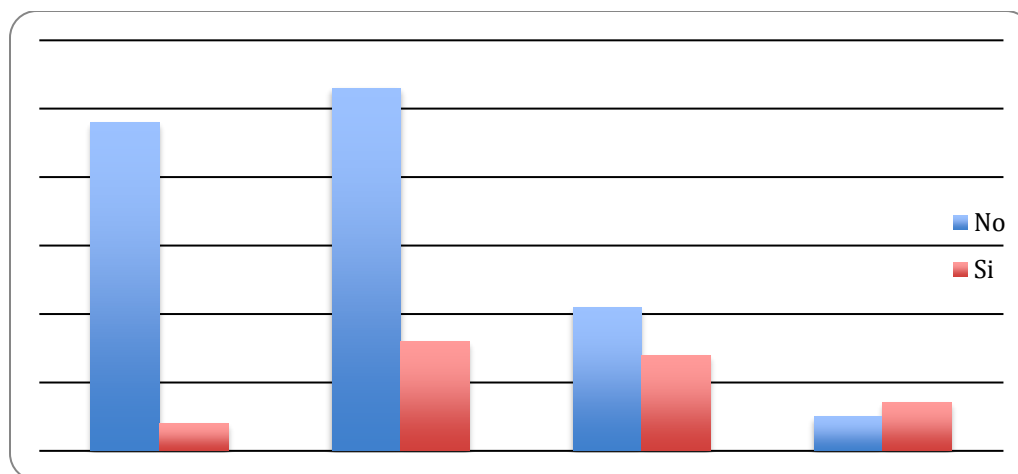


Figura 29. ¿Pertenece a alguna asociación a nivel Nacional?

4.7.3 Concepto cadena de valor según antigüedad de empresa Las empresas más recientes son las que menos conocen del concepto de cadena de valor, mientras son las más experimentadas las que si conocen dicho concepto.

Tabla 32.

¿Conoce el concepto de cadena de valor?

¿Conoce el concepto de cadena de valor?			
Antigüedad (años)	No	Si	Total general
10 o menos	50	2	52
Entre 11 y 20	61	8	69
Entre 21 y 30	31	4	35
Más de 31	8	4	12
Total general	150	18	168

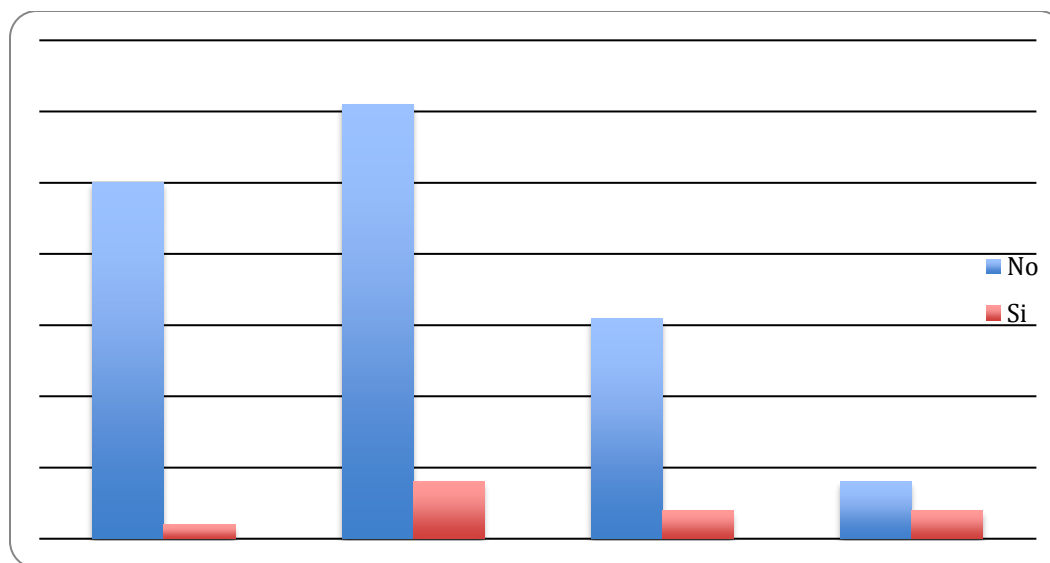


Figura 30. ¿Conoce el concepto de cadena de valor?

4.7.4 Concepto de clúster según antigüedad de empresa Aunque es muy bajo el conocimiento del concepto de clúster, proporcionalmente son las empresas más antiguas las que conocen del concepto. Y las más recientes las que menos conocen sobre él.

Tabla 33.

¿Conoce el Significado del concepto clúster?

¿Conoce el Significado del concepto clúster?			
Antigüedad (años)	No	Si	Total general
10 o menos	50	2	52
Entre 11 y 20	63	6	69
Entre 21 y 30	33	2	35
Más de 31	10	2	12
Total general	156	12	168

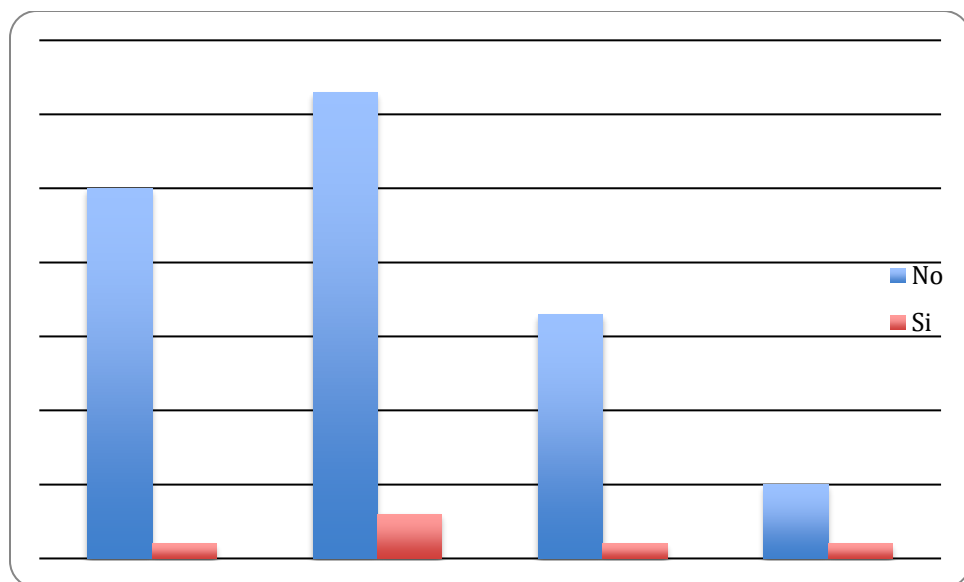


Figura 31. ¿Conoce el Significado del concepto clúster?

4.7.5 Intención de pertenecer a clúster según antigüedad de empresa Pertenecer al clúster de cuero y calzado en el AMB, es para las empresas más antiguas y experimentadas la única opción, la tendencia es si pertenecer al Clúster, aunque en las empresas menos experimentadas es donde está la mayor cuantía de empresas que dicen no querer pertenecer.

Tabla 34.

Estaría dispuesto a pertenecer al clúster de cuero y Calzado en el AMB?

Ahora que conoce el Significado de clúster ¿estaría dispuesto a pertenecer al clúster de cuero y Calzado en el AMB?			
Antigüedad (años)	No	Si	Total general
10 o menos	4	48	52
Entre 11 y 20	4	65	69
Entre 21 y 30	3	32	35
Más de 31		12	12
Total general	11	157	168

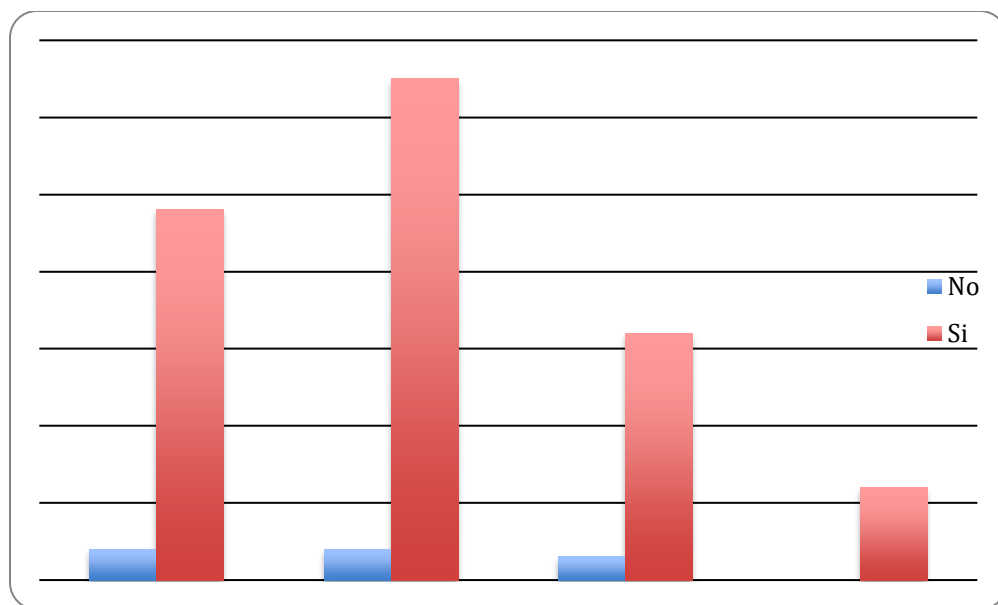


Figura 32. Estaría dispuesto a pertenecer al clúster de cuero y Calzado en el AMB?

5. Desempeño de la Cadena de Valor de la industria de cuero y calzado existente en el AMB

Evaluar el desempeño en los últimos 10 años de los componentes de la cadena de valor de cuero y calzado es importante, por cuanto es un insumo fundamental para comprender las dimensiones de lo que sería la formulación de un Clúster en la industria de cuero y calzado en el AMB, así como facilitaría la ejecución de iniciativas, propuestas de valor y políticas públicas relacionadas con el sector.

Las asociaciones en este punto, juegan un papel fundamental. Se agrupan los empresarios de actividades similares relacionadas con la industria, para conseguir por medio de actividades colectivas la competitividad, reconocimiento y evolución del gremio, permanentemente por medio de estas asociaciones hay un contacto con los entes gubernamentales y otras instituciones

como la academia o el SENA para garantizar a los asociados una gestión estratégica y responsable. (Gamboa, 2014)

A fin de definir como se estructura la cadena de valor de la industria de cuero y calzado del AMB, adicionalmente, a fin de diferenciar lo que es la cadena de valor de la industria en su totalidad en la zona, y lo que sería la cadena de valor de una empresa perteneciente a la industria, se adiciona el esquema, puesto que es considerada una herramienta interesante para la ejecución individual interna de los empresarios, a fin de alcanzar metas de corto y mediano plazo que faciliten el éxito en la formulación de un clúster en la industria.

La creación de los siguientes esquemas gráficos, se realiza de acuerdo al modelo de cadena de valor Mckinsey para el caso de la totalidad de la industria, dada la implicación global que se propone como una herramienta clave para la comprensión básica del funcionamiento de los modelos de negocios globales. (Mckinsey, 1980)

Para el caso de lo que sería la cadena de valor para una empresa perteneciente a la industria se emplea el modelo de esquema que de Michael Porter.

5.1 Cadena de Valor de la industria de cuero y calzado en el AMB



Figura 33. Cadena de Valor de la industria de cuero y calzado en el AMB

Fuente: Elaboración Propia

5.2 Cadena de Valor empresas pertenecientes a la industria de cuero y calzado



Figura 34. Cadena de Valor empresas pertenecientes a la industria de cuero y calzado

Fuente: Elaboración propia

5.3 Cadena de Valor Simplificada Cuero Calzado e industria Marroquinera

El Departamento Nacional de planeación, ha dedicado dentro de sus ejecuciones un periodo para evaluar el desempeño de las cuatro grandes actividades dentro de la industria, como lo son, la producción del cuero crudo, el procesamiento de la piel en la actividad curtiembre, la producción de productos de marroquinería, y talabartería e industria de calzado. Resulta interesante observar que en la simplificación, la cadena se hace más clara, según las actividades que añaden valor al producto, señala en cada proceso con facilidad la identificación de un actor, es decir podemos en adelante definir los actores dentro de la cadena de una manera más sencilla. (DNP, 2004)

Estructura simplificada de la cadena

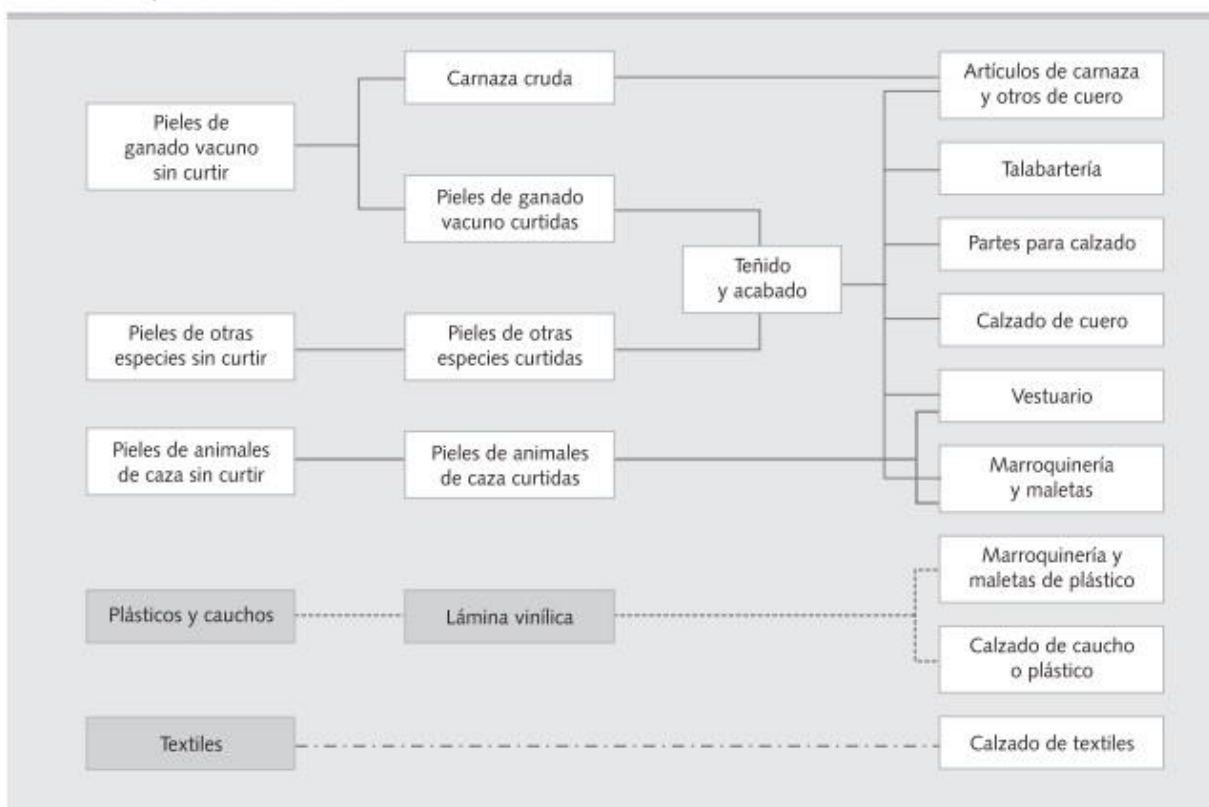


Figura 35. Cadena de Valor Simplificada Cuero Calzado e industria Marroquinera

Fuente: DNP, 2004

Si la industria puede producir artículos de cuero, plásticos y cauchos y textiles, entonces existe una posibilidad relevante para los industriales del AMB, dado que no hay curtiembres en la zona, la cadena de valor simplificada, sería menor, de este modo, los proveedores de insumos que operan como distribuidores de materias primas para los demás componentes de la cadena juegan un papel muy importante, y son responsables de influir positiva o negativamente sobre el margen, que es el tercer componente de la cadena de valor según Michael Porter.

5.4 Indicadores de los componentes de la Cadena de Valor de la industria de cuero y calzado

Los indicadores revelan el potencial de los actores de la cadena de valor. El análisis sectorial que realizan los observatorios, la cámara de comercio, la presidencia de la república, la academia entre otros, requieren de este insumo fundamental para elaborar informes, propuestas y planes concretos.

Conseguir información exacta, precisa, detallada, actualizada y reciente es complicado, sin embargo los hallazgos de la presente investigación resultan válidos para delimitar un panorama general en base al cual se logran los resultados.

Nuevamente el DNP nos proporciona información de aspectos a nivel nacional, los cuales se presentan a continuación.

Para el caso del panorama local, el IMEBU realiza informes de industria muy generales sobre la industria local, de modo que los datos proporcionados por la Encuesta anual manufacturera EAM, así como los reportes trimestrales específicos de la zona Santanderes realizados por el DANE permiten realizar una caracterización adecuada. Es de tener en cuenta, que la información es de tipo formal, haciendo un énfasis en la existencia de altos índices de informalidad en el sector se prevé que exista para análisis profundos y sistematicos, problemas de tipo laboral, social y cultural, sin embargo los aportes cuantitativos brindados para el resultado esperado son útiles. Los estudios académicos realizados por los estudiantes de la especialización gerencial de la Universidad de la Sabana, así como los de la especialización en Gerencia de mercadeo y logística de la Universidad Industrial de Santander, nos facilitan datos importantes para este capítulo.

Con lo anterior, se acota que la información expuesta es relevante y relativa, para lo que concierne a la industria en el AMB. En base a lo cual se prioriza las falencias y se generan las recomendaciones y conclusiones finales.

5.4.1 A nivel Nacional

5.4.1.1 Número de establecimientos y empleo Las cifras nacionales, apuntan a un total de 28.000 empresas legalmente constituidas, de las cuales un 56% son comercializadoras de producto terminado, mientras el 46% restante son pertenecientes a los eslabones de transformación e insumos. (PTP, 2013)

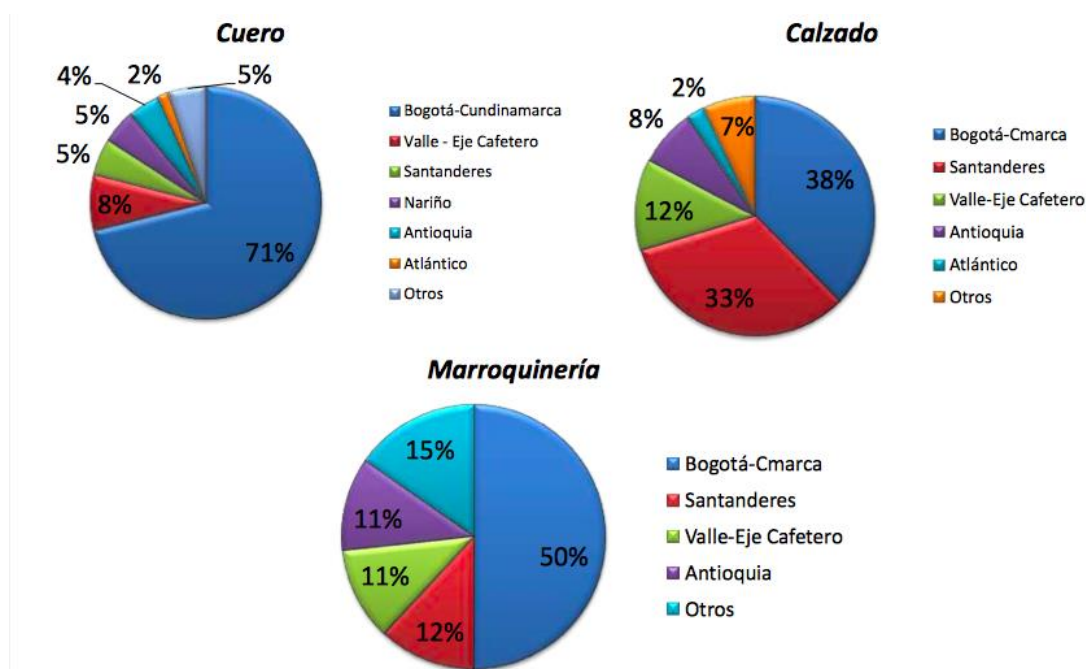


Figura 36. Número de establecimientos y empleo

Fuente: (PTP, 2013)

De la distribución de las empresas que presenta el Plan de Negocios del Programa de Transformación Productiva, basado en la información proporcionada por las cámaras de comercio de las ciudades principales, podemos dimensionar sumando los porcentajes de cuero, calzado y marroquinería, que de las 28.000 empresas del sector un 17.66% corresponde a Santanderes, lo cual obedece a 4.944 establecimientos entre Santander y Norte de Santander.

En cuanto al empleo, desglosando desde el Sector Industrial Manufacturero, la participación de la industria de cuero, calzado y marroquinería a nivel nacional, en la información proporcionada por la Encuesta Anual Manufacturera EAM de 2016 realizada por el DANE, el 3,3% de las empresas industriales corresponden a la fabricación de calzado y el 1,1% a curtido y recurtido de cueros, fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano y otras manufacturas. Siendo estas dos responsables del 3,1% del total de personas empleadas por la totalidad de grupos industriales, que según los datos del conteo técnico de la institución suman 22.620 personas empleadas por el sector. (DANE, 2016)

Es importante en este punto, incluir una revisión de los componentes de una cadena de valor de Cuero Sofisticada:

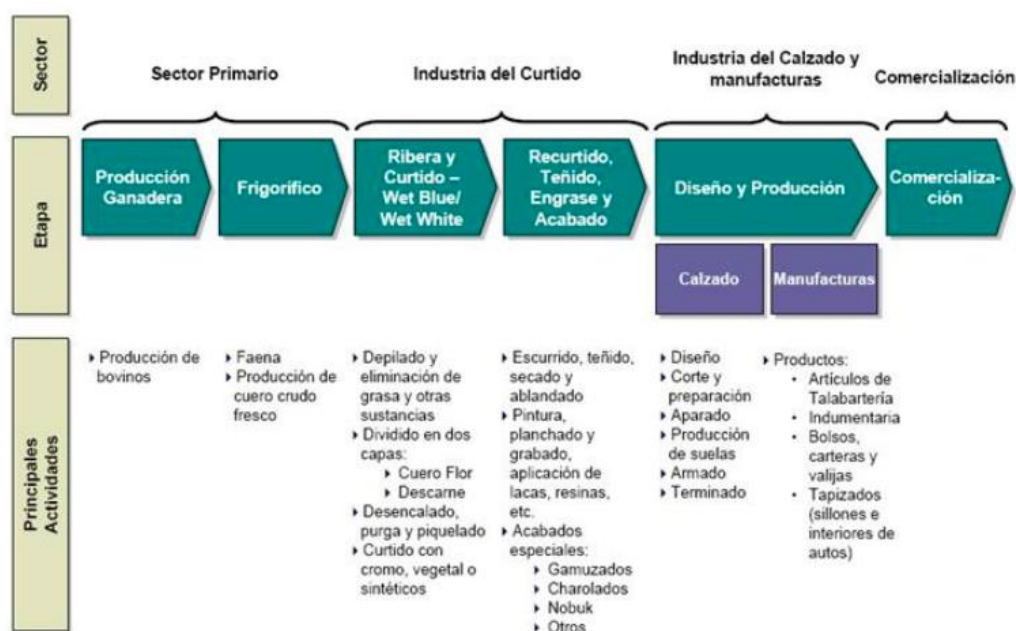


Figura 37. Cadena de valor de Cuero Sofisticada

Fuente: (Pietrobelli, 2009)

Pese a que la Cadena Sofisticada, se encuentra desarticulada, y el Programa de Transformación productiva, toma solo tres de los cuatro sectores de la cadena, excluyendo el primero o primario, se determina la información correspondiente a número de establecimientos y empleo Relevante y suficiente, por no contar aún con la iniciativa de Clúster de la Industria.

La mayor cuantía de establecimientos formales dedicados a las actividades productivas de la industria se concentra en la producción de calzado de cuero, marroquinería y maletas, marroquinería y maletas de plástico, partes para calzado, vestuario, pieles curtidas de ganado vacuno y calzado de caucho o plástico.

Podemos determinar que la los actores tres relevantes e influyentes de la cadena de valor a nivel nacional son:

- Productores de Calzado
- Productores de Marroquinería y Maletas, Manufacturas.

- Productores de partes de calzado o Insumos

Los anteriores, para el caso local son la mayor dimensión de participantes en la industria según datos actuales de la Cámara de comercio de Bucaramanga, de modo que el no tener curtiembres, no es un aspecto determinante del éxito en la cadena de valor para nuestro caso.

5.4.1.2 Aspectos Comerciales Los aspectos comerciales a nivel nacional son en general las exportaciones y las importaciones de cada uno de los componentes de la cadena de valor. La competitividad estaría reflejada en una industria que exporte más de lo que importa, es decir que cuente con un superávit comercial, así mismo es importante analizar la evolución de las tasas en los dos casos, analizar la evolución es decir el crecimiento o decrecimiento de las mismas y determinar oportunidades o debilidades de la industria.

La mayor cantidad de exportaciones en la cadena esta a cargo de las pieles curtidas de ganado vacuno, seguido del teñido y acabado de los mismos insumos. Prosiguen las exportaciones de maletas y marroquinería y las exportaciones de calzado de cuero. En este nivel, se resalta una problemática, puesto que es reducido el número de empresas dedicadas al curtido de pieles, y este reducido número de empresas son responsables de la mayor cantidad de exportaciones, se determina entonces un débil nivel de perfil exportador de las empresas pertenecientes a la cadena de valor. (ANDI, 2017)

Tabla 35.

Exportaciones e importaciones del Sector Cuero y Calzado de Santander, Anuales y en dólares.

Año	Exportaciones	Importaciones
2013	\$5.266.748,00	\$3.827.088,00
2014	\$4.852.859,00	\$4.058.344,00

Año	Exportaciones	Importaciones
2015	\$4.412.606,00	\$2.778.768,00
2016	\$4.120.536,00	\$2.080.491,00
2017	\$5.933.050,00	\$2.237.217,00

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del DANE, 2018.

Las exportaciones de la industria Santandereana entre 2013 y 2016 se vieron reducidas progresivamente, sin embargo para 2017 se resalta la recuperación de la relación comercial. Es importante destacar referente a los destinos de exportaciones que entre 2013 a 2015 y nuevamente para 2017 su principal destino es Ecuador, puesto que en 2016 Panamá fue el país hacia el cual fueron realizadas la mayoría de exportaciones. En general, las exportaciones del sector están dirigidas a Latinoamérica y el Caribe, entre el 1% y 2% durante los mismos periodos, las exportaciones fueron dirigidas al Reino Unido, y solo en 2013, 2016 y 2017, aproximadamente el 0,2% de las exportaciones fueron dirigidas hacia Canadá.

En cuanto a las importaciones, la mayor cantidad de ellas se concentra en el producto terminado, calzado de materiales diferentes al cuero, partes de calzado, insumos, y marroquinería y maletas de plástico. Entre 2013 y 2014 las importaciones aumentaron, posteriormente se redujeron entre un 30% y 40%, lo cual va acorde al panorama de desaceleración económica, e igualmente representa una oportunidad para mejorar la participación en el mercado local y fortalecer la industria para sacar ventaja del parcial saldo positivo en la balanza comercial para el sector en la región.

5.4.2 En el AMB Analizar datos estadísticos del sector en el AMB es indispensable. A fin de no dejar de realizar un análisis, esta actividad se enfoca en analizar cuantitativa y

cualitativamente en los siguientes numerales, características de las empresas que componen la cadena de valor en la zona.

A partir de la información proporcionada por la cámara de comercio de Bucaramanga, que contiene 1147 empresas formalizadas, de las cuales más del 90% son PYMES, (Bautista, 2013), se realiza el análisis estadístico de la estructura y dinámica competitiva de las PYMES en Bucaramanga (Ortega W. A., 2010) dicho análisis fortaleciera la determinación de prioridades de la cadena de valor de la industria, puesto que al conocer a fondo características cuantitativas y cualitativas de las empresas de la ciudad puede generarse acertadas ejecuciones.

La Participación de Santander en el PIB Nacional y su desempeño en los últimos años, revela un dato importante para comprender la participación y evolución de la industria de cuero y calzado.

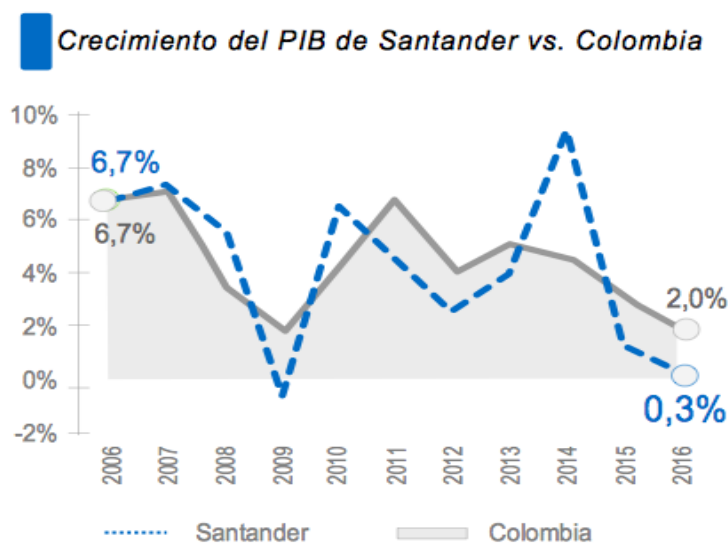


Figura 38. Crecimiento del PIB de Santander vs Colombia

Fuente: Camara de Comercio de Bucaramanga

El decrecimiento del PIB nacional, no solo emite una réplica para la región, en los últimos dos años Santander creció mucho menos en este rubro, como capital del departamento, Bucaramanga tiene un comportamiento que requiere atención y dedicación para superar.

Si bien se quiere analizar cuales fueron los principales motivos de tal crecimiento inferior, La Cámara de Comercio en su Boletín Nro. 138 de Junio de 2017, realiza un analisis detallado de los datos historicos, donde como primera instancia destaca que de 1992 a 2016, Santander aporoto un 1,7% más a la participación del PIB nacional, lo que puede posicionarnos como Departamento en via de desarrollo, con un positivo avance en la industria, sin embargo, sustenta una alta participación en el sector Minero Energetico, Agropecuario y de servicios, siendo os dos primero mencionado anteriormente el que más decrecio entre 2015-2016, seguido de Construcción y la Industria, por este motivo, el crecimiento del PIB Regional fue mucho más bajo que el nacional.

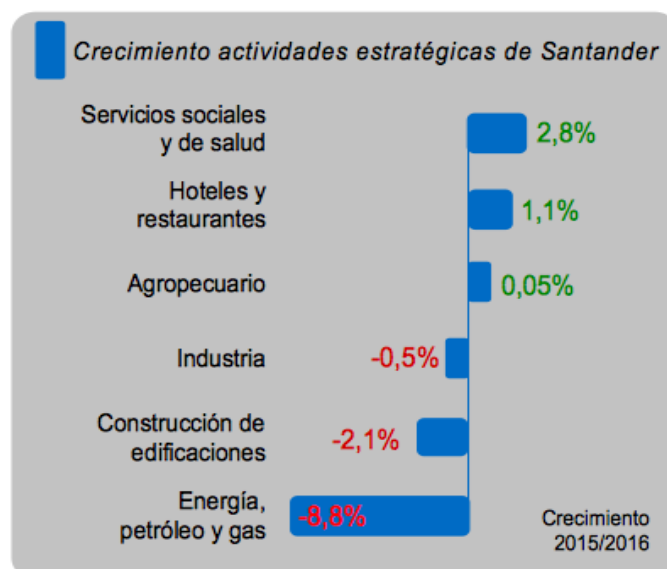


Figura 39. Crecimiento actividades estratégicas de Santander

Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga

Siendo así el comportamiento de la Industria, hay un sustento de tipo cuantitativo a la inminente crisis que esta atravesando la industria manufacturera, específicamente de Cuero y Calzado, y el AMB del mismo modo.

5.4.2.1 Principales destinos de exportación de las PYMES en el AMB Si bien la participación de Bucaramanga en las exportaciones de la industria manufacturera de Colombia, resulta regular, con un 18% del total nacional, (IMEBU, 2014) un buen punto de partida es conocer los principales destinos de estos negocios.

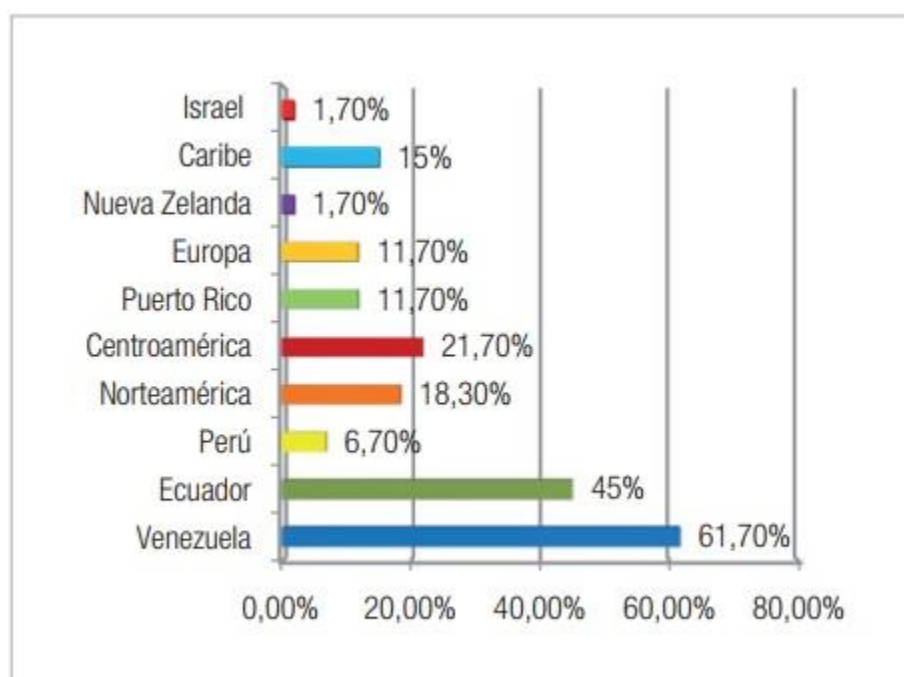


Figura 40. Principales destinos de exportación de las PYMES en el AMB

Fuente: Estructura y dinámica competitiva del sector calzado en Bucaramanga (Ortega W. A., 2010)

Las PYMES en el AMB, en la década de 1999-2009 dirigieron sus exportaciones a Venezuela, seguido de Ecuador, Centroamérica y Estados Unidos. Tener un nexo comercial amplio y fácil tal como con nuestro país vecino, ha sido uno de los factores que explican la reducción de participación en exportaciones, la desmejora de las condiciones internas de las empresas y la deserción organizacional. Sin lugar a dudas, existe una debilidad en cuanto al perfil exportador.

En el estudio realizado por las estudiantes de la especialización en gerencia comercial de la Universidad de la sabana (Navas, Díaz, & Rojas, 2014) se evidencia la siguiente caracterización de la industria en el AMB:

- Respecto al tamaño, el 28% son microempresas, el 64% pequeñas empresas y 8% mediana empresa.
- El nivel académico de los administrativos del sector es un 68% bachiller, 15% técnico y 7% profesional.
- El 21% de las empresas realizan capacitaciones a sus trabajadores, las capacitaciones van dirigidas a los factores producción, administración costos y modelaje de calzado.
- El 89% de las materias primas son de origen nacional, adquiridas en Bogota, Cali, Medellín, Barranquilla, Cundinamarca, Quindio y Bucaramanga. El 11% restante es para insumos importados directamente por los industriales.
- El principal criterio para la escogencia de insumos es la calidad, seguido del precio, lo cual estimula la producción de productos de buena calidad.
- El 68% de la maquinaria utilizada en las empresas es de origen nacional, y el restante importado de Brasil, Japón y China, así mismo, el 27% de dicha maquinaria tiene en promedio 6 años de uso, el 59% 25 años y el 14% restante más de 45 años, lo cual es preocupante dado que

el cambio tecnológico es inminente y traduce un punto débil en la productividad y competitividad de la industria.

- La producción promedio de los empresarios esta distribuida de la siguiente manera: 300-1000 pares el 27%, 1001-2000 pares 33%, 2001-3000 pares 11%, 3001-4000 pares 7%, 4001-6000 pares 12%, 6001-8000 pares 8% y más de 8000 pares 2%. La capacidad instalada, la dificultad de consecución de mano de obra calificada y el atraso tecnológico son los factores que limitan el aumento de producción en las empresas.

- El 62% de las empresas que han logrado realizar exportaciones, lo han hecho con su propia marca, mientras que el 38% restante lo ha hecho con marcas de los clientes en el exterior.

- Las empresas de la industria consideran que los principales factores que reducen su potencial exportador son: las fluctuaciones de la divisa, la entrada de productos de contrabando, los aranceles, la tramitología para la exportación, la infraestructura y la falta de apoyo gubernamental.

- El 54% de los empresarios están vinculados a la asociación de la industria ASOINDUCALZ, el 40% a ACICAM y el 6% restante en otras asociaciones pequeñas o manifiesta no estar interesado en ninguna de ellas.

- El 75% de los empresarios han participado recientemente en eventos feriado organizados por las asociaciones más importantes de la región y a nivel nacional, el 25% restante lo hizo hace ya varios años o nunca lo ha hecho.

5.4.2.2 Instituciones que apoyan las PYMES en el AMB Recibir apoyo financiero, asesoramiento técnico, capacitación, acompañamiento en negocios y músculo industrial, es fundamental para el éxito de los empresarios de la cadena de valor local, es por ello que ante

estos temas encuentran la asociaciones como un apoyo importante, ACICAM y ASOINDUCALZ, representan el mayor apoyo para los industriales, en menor cuantía, resaltan el trabajo hecho por FENALCO y la Cámara de Comercio de Bucaramanga. (Ortega W. A., 2010)

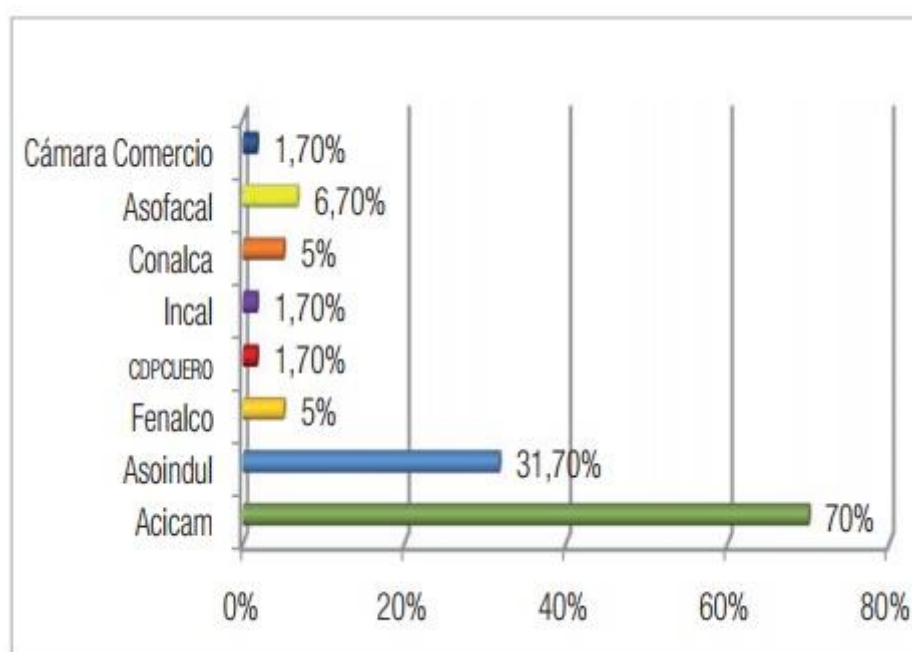


Figura 41. Instituciones que apoyan las PYMES en el AMB

Fuente: Estructura y dinámica competitiva del sector calzado en Bucaramanga (Ortega W. A., 2010)

5.4.2.3 Comportamiento de las ventas en las PYMES en el AMB Las ventas son el objeto de la totalidad de empresas pertenecientes a la cadena de valor, seguido de otros factores, por ello aporta a este estudio conocer en los últimos años como las PYMES del AMB califican su evolución comercial.

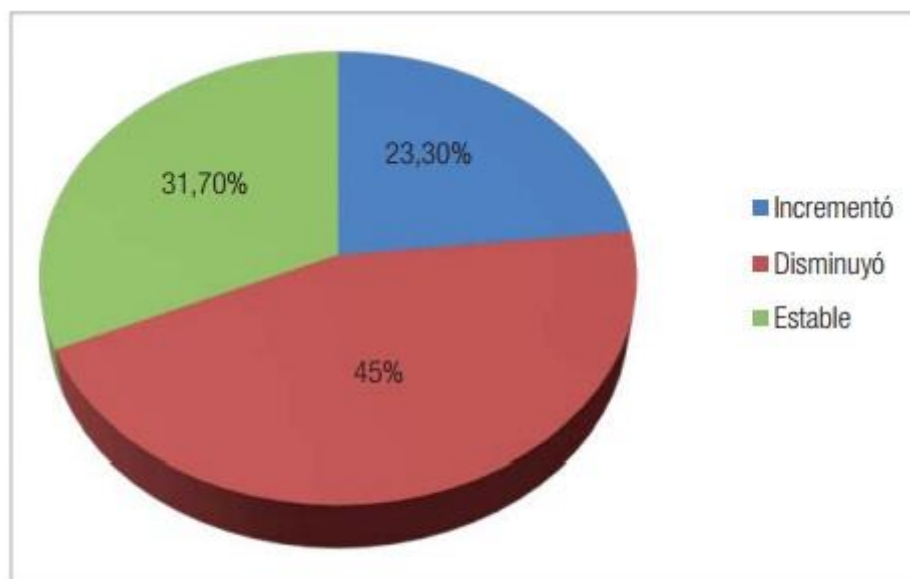


Figura 42. Comportamiento de las ventas en las PYMES en el AMB

Fuente: Estructura y dinámica competitiva del sector calzado en Bucaramanga (Ortega W. A., 2010)

El 45% considera que disminuyeron las ventas, el 31.7% manifiesta que son estables y solo el 23,3% reconoce un incremento en las ventas, (Ortega W. A., 2010), podemos concluir de estos datos que los empresarios se mantienen en su mayoría entre neutros y optimistas en su desempeño, lo cual anima el trabajo orientado a iniciativas de mejoramiento en la industria y formulación del clúster.

5.4.2.4 Instituciones que capacitan el recurso humano de las PYMES en el AMB Encontrar el recurso humano capacitado y listo para ejecutar actividades, no es una actividad sencilla, si para las empresas grandes que tienen departamentos especializados, conocimiento y experticia en ese tema, revela dificultades, para el caso de las PYMES en el AMB no hay una distinción, ahondar en cuáles son esas instituciones que capacitan y entrenan a los trabajadores de la cadena

de valor resulta interesante, por cuanto son un punto para crear estrategias y fomentar la competitividad de la Industria.

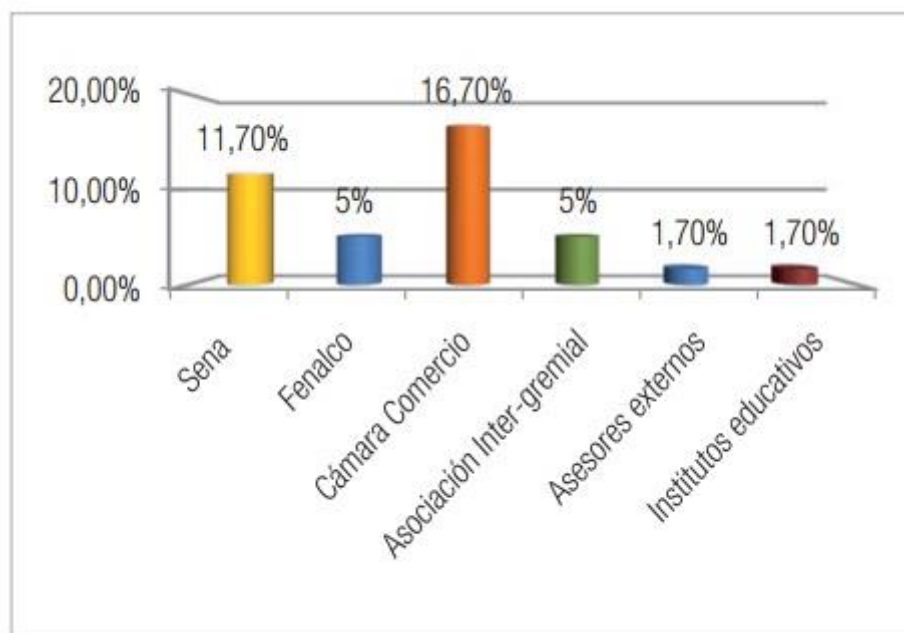


Figura 43. Instituciones que capacitan el recurso humano de las PYMES en el AMB

Fuente: Estructura y dinámica competitiva del sector calzado en Bucaramanga (Ortega W. A., 2010)

La cámara de comercio, el SENA y FENALCO, son los principales promotores de la capacitación y especialización de la mano de obra para las PYMES. (Ortega W. A., 2010) Toda percepción por parte de los empresarios debe valorarse, en aspectos relacionados con mejora de técnicas, transmisión de conocimiento y capacitación es clave para la cadena de valor, pues ellos serán el principal canal de acción, si es de interés ejecutar políticas públicas o canalizar intereses colectivos para el fortalecimiento de la industria.

6. Prioridades de la Cadena de Valor de la industria de cuero y calzado en el AMB

Para obtener un resultado positivo en el desarrollo de un estudio para una industria, es necesario conocer toda la cadena de valor y el comportamiento o percepciones de diferentes aspectos que tienen los actores. Es por ello que en este punto existe un fundamento suficiente para determinar cuáles son las prioridades de la cadena de valor de Cuero y Calzado en el AMB, para a partir de ellas generar las conclusiones y recomendaciones finales.

Simplificar y resaltar cada una de ellas, es la clave para transmitir el resultado de esta investigación, es por ello que 5 puntos resumirán las prioridades de la Cadena de Valor, como pie de propuesta a una iniciativa académica para hacer de la industria de cuero y calzado del AMB, una incipiente aglomeración o cumulo, que por qué no, puede considerarse una iniciativa de Clúster de Cuero y Calzado del AMB.

6.1 Contar con apoyo institucional

Si bien existen instituciones que apoyan a la industria, los empresarios perciben el apoyo en mayor cuantía por parte de ellos mismos por medio de las asociaciones, y si bien, prefieren no pertenecer a ellas o no confían en su funcionalidad, se torna urgente que instituciones como la Cámara de Comercio, FENALCO, la presidencia de la República, el Ministerio de Industria y la ANDI, manifiesten su interés y apoyo para el fortalecimiento de la cadena de valor y el clúster de Cuero y Calzado del AMB.

6.2 Fortalecer el perfil empresarial de los componentes de la Cadena

Internamente, al ser mayor cantidad de PYMES las que componen los empresarios pertenecientes a la industria, es indispensable que se evidencie una evolución organizacional. Los vínculos entre empresarios serían mucho más fáciles de realizar, si se cuenta con un grado de cultura organizacional, modelo de producción y gestión moderno, del que carecen estas empresas. De modo que esta prioridad representa un reto que debe despertarse inicialmente en la mente y la voluntad de los empresarios que participan en la industria.

6.3 Innovación y desarrollo de productos

Para cualquier industria, tener productos innovadores es la llave del éxito. En la industria de cuero y calzado, contar factor innovación y desarrollo de productos, es un requerimiento para competir a nivel nacional e internacional, los consumidores hoy por hoy no solo exigen, sino descartan a quienes no les ofrecen productos cada vez con diferentes o mejores atributos. El precio no es una opción para competir en mercados sostenibles, y esto debe ser un principio a inculcar en la mentalidad de los empresarios participantes de la cadena de valor y la industria de cuero y calzado del AMB.

6.4 Canalizar esfuerzos dentro de la cadena

Si bien las asociaciones existen, lo ha sido porque los mismos participantes consideran o consideraron en algún momento no un desafío sino una idea para solucionar un problema. No

puede convertirse la solución en una enfermedad, de modo que no solo hay que promover asociaciones eficientes, sino revelar la importancia de la sinergia entre actores participantes de una cadena de valor, algo así como dibujar en el imaginario colectivo experiencias exitosas de formación de Clústers industriales. Ya una vez Michael Porter tuvo oportunidad de transmitir a los empresarios de la región en Expogestión 2013, la admiración e identificación de oportunidades en diferentes industrias a nivel nacional y local, lo cual despertó un amplio interés de todos los stakeholders en la región, de modo que hay capacidad de liderar procesos colectivos.

El resultado de lo anterior simplemente será positivo, consecuencia de ello podrían experimentarse reducción de costos, amplitud de la cadena de valor, reconocimiento de la industria, mejoramiento de estrategias, entre otras.

6.5 Mejorar el perfil exportador de la industria

La participación débil en las exportaciones a nivel nacional, y a nivel regional el rendimiento reducido de la industria, compromete una necesidad aumentar las exportaciones. No es una tarea fácil, pero es posible que muchas de las empresas que pertenecen a la industria alguna vez han estado interesadas, o han contemplado este factor como una opción para crecer o consolidarse, por ello surge una oportunidad para incluir iniciativas, y con el logro de las anteriores prioridades, generar espacios y escenarios favorables, tales como ferias, exposiciones o ruedas de negocios. Cabe resaltar que un buen comienzo para este objeto debe ser el conocimiento, la capacitación y la especialización, debe ser preferencia que los empresarios calculen bien todos los aspectos y que vivan experiencias exitosas, de a poco, la incursión de empresarios a la práctica exportadora será el mejor ejemplo para el colectivo de la cadena.

7. Conclusiones y Recomendaciones

La primera hipótesis relacionada a cómo influyen las asociaciones al fomento del bienestar de los empresarios que compone la industria, permitió probar que aunque no pertenecen en gran cuantía los empresarios a ellas y tienen evidente desconfianza en la ejecución y eficiencia de las mismas, los empresarios consideran importante unir esfuerzos, cooperar y buscar en cada oportunidad apoyo del estado, de instituciones no gubernamentales y dentro del gremio escenarios que les permitan mejorar su producción, su área comercial y la aceptación y reconocimiento del producto a nivel nacional e internacional.

La segunda hipótesis referente a desempeño de los empresarios que componen la cadena de valor en la última década, donde se evaluaba el posicionamiento, alta cuantía en exportaciones y el impacto positivo para el desarrollo socio económico local y regional, se niega con el análisis sectorial que reconoce el sector como afectado en la última década por la crisis del país vecino Venezuela, así como la amenaza que el producto asiático represa para la industria nacional. (Delgado & Torres, 2012)

Sobre la tercera hipótesis es claro según los resultados de la encuesta a los componentes de la cadena de valor, que priorizan satisfacer el mercado nacional, los clientes locales son muy importantes así como la relación con los proveedores que en mayor cuantía son locales y nacionales, para efecto de evaluar el grado de formación de los empresarios del gremio, se evidencia que al no conocer el concepto de cadenas de valor y clúster son gestores con un grado regular de especialización, de modo que se prueba la debilidad de la gestión organizacional.

Los siguientes puntos, como herramienta de comprensión, deducción y resultado de investigación son importantes para los empresarios de la cadena de valor, para los entes gubernamentales y para la academia.

- Las empresas pertenecientes a la cadena de valor de cuero y calzado en el AMB son en su mayoría microempresas y pequeñas empresas, es muy baja la cuantía de empresas medianas y nula la existencia de grandes empresas.

- Tal como Alfred Marshall lo describe, existe un distrito industrial natural en Bucaramanga, el de cuero y calzado, el cual se ha ido especializando y constituido por las pymes ha logrado sostenerse en los últimos 40 años.

- Es necesario aumentar en lo posible la cantidad de empresarios componentes de la cadena de valor de cuero y calzado, pues de los 10 integrantes de la cadena de valor, la concentración de número de empresarios esta cuantiosa en dos, y muy escasa en los demás, específicamente, existe una gran dimensión de fabricantes y comercializadores de productos terminados , en insumos, pero muy baja la cantidad de importadores, fabricantes de insumos, fabricantes de químicos, fabricantes de maquinaria y curtiembres. Lo anterior para lograr una mejora en la competitividad frente a las ciudades Bogotá y Cali, identificadas como principales competidores de la industria, al tener más fuerza en los componentes de la cadena, cerrar negocios, acceso al apoyo gubernamental, acceso a tecnología y generación de productos con mejores precios.

- Los empresarios consideran que sus competidores se encuentran en primer lugar dentro del AMB, luego en el entorno nacional y muy pocos en el exterior, de modo que hay indicios de la sagacidad frente a los competidores de la misma actividad económica en Bucaramanga, lo cual dificulta la visión grupal de empresarios frente a la asociación y la formulación del clúster.

- La cooperación con los competidores es entre nula y baja, en general son pocos los empresarios que manifiestan cooperar con otros, y si lo hacen prefieren hacerlo con actores diferentes a si mismo dentro de la cadena de valor.
- La cooperación interempresarial se da en el contexto de mercado, las empresas buscan aliarse para realizar misiones comerciales, ferias y ventas. Puede verse contexto grupal de cooperación interempresarial en el funcionamiento de las asociaciones, es importante tener claro que lo idóneo es que el contexto tanto grupal como comercial se oriente dentro de las agremiaciones para buscar el crecimiento productivo y un reconocimiento como distrito industrial que trascienda de lo local a lo nacional y por qué no, internacional.
- Se recomienda seguir el ejemplo del “Made in Italy” como propuesta para crear un complejo local reconocido; “Hecho en Bucaramanga” sería una opción a evaluar y considerar.
- La participación en las asociaciones locales es regular, existe un alto grado de desconfianza y desinterés, que evidencia el funcionamiento desenfocado de la asociación ante los objetivos de agremiación, aglomeración y formulación de Clúster en la industria.
- Frente a las asociaciones nacionales, existe mayor grado de confianza, pero dado al alto costo y la dificultad de acceso, solo las empresas pequeñas y medianas, que en esta industria son las medianas y grandes, existe participación.
- La Asociatividad como oportunidad de agremiación es percibida por los empresarios como una oportunidad de mejorar la comercialización de productos, el reconocimiento de la marca y el crecimiento de sus empresas.
- Los empresarios desconocen los conceptos de cadena de valor y clúster, así como los ejemplos de casos exitosos en otros países y regiones, lo cual indica que es necesario una inversión en formación de gerentes de los empresarios de la industria para orientar su

participación individual y evidenciar la importancia de la asociación como medio para formular el clúster de la industria de cuero y calzado en el AMB.

- Luego de una breve explicación de lo que es el clúster, los empresarios inmediatamente visibilizan lo positivo de la formulación y manifiestan el deseo de participar de ella como representante y/o actor de un componente de la cadena de valor.
- El proceso de investigación en una industria como esta, con el entorno macroeconómico cambiante y la alta cuantía de informalidad, es muy complejo, sin embargo gracias a la atención los empresarios, las asociaciones y la academia se logró llevar a cabo y los resultados son satisfactorios para el logro de los objetivos, generales y específicos.
- Las oportunidades identificadas en este proyecto, valoran la cantidad de empresarios, la trayectoria de las empresas y los logros en la sostenibilidad y reconocimiento de la industria a nivel local y nacional, hay un potencial para componer la cadena de valor y formular el clúster.
- Se requiere el apoyo de los ejes estado, academia y gremio de la industria, para canalizar esfuerzos mediante la investigación, ejecución y práctica de proyectos que mejoren la competitividad de la industria a nivel nacional e internacional.
- Existe un fuerte deseo dentro de los empresarios para expandirse, de modo que se cuenta con una industria, que pese a las condiciones del ciclo económico se visiona y está dispuesta a crecer y mejorar.
- Las asociaciones locales existen y no son nuevas, se recomienda una focalización en objetivos menos transitorios y capitalizar la fidelidad de los participantes en la asociación como la mejor estrategia de invitación a los empresarios que no participan de la asociación local a hacerlo.

- En cuanto a las asociaciones nacionales, se sugiere el acopio de integrantes temporalmente para que conozcan y entiendan el funcionamiento de la asociación, pues es evidente el logro de los objetivos de la institución pero hace falta permitir el acceso a muchas empresas, principalmente a las nuevas.
- Es necesario investigar el proceso de formulación del clúster de cuero y calzado en el AMB, existe suficiente información y disposición por parte de los empresarios para la iniciativa, de modo que no se debe desaprovechar la oportunidad para iniciar dicho proceso.

Referencias Bibliográficas

- Almquist, R., Norgren, L., & Strandell, A. C. (1998). Clusters and cluster policy in Sweden, Nutek, The Swedish National Board for Industrial and Technical Development
- Altahona Quijano, T. d., & Santiesteban Rojas, D. F. (2008). Análisis de las empresas productoras y comercializadoras calzado en Santander. Bucaramanga: Universitaria de Investigación y Desarrollo.
- Altenburg, T. (2001). La promoción de clústers industriales en América Latina. Experiencias y estrategias. Serie Foco pymes publicaciones.
- Andalucía Emprende. (2015). Cadena de Valor. *Consejería de Economía y Conocimiento*, 1-12.
- ANDI, A. N. (2017). Informe Balance de 2017, perspectivas 2018. Vicepresidencia de Desarrollo Económico y Competitividad
- Arazi, M. C., y Baralla, G. (2012). La situación de las Pymes en América Latina.
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica, 5.
- Ayyagari, M., Beck, T., y Kunt, A. D. (2003). Small and medium enterprises across the globe: a new database (Vol. 3127). World Bank Publications.
- Bautista Santos, M. A. (2013). Caracterización competitiva de las empresas exportadoras del sector calzado en Bucaramanga y su área metropolitana. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Becattini, G. (2002). Del distrito industrial marshalliano a la «teoría del distrito» contemporánea. Una breve reconstrucción crítica. *Investigaciones regionales* , 1-9.

- Bernales, O. (2000). El Programa Red de Equipos Municipales de Gestión Estratégica (EMGES): una experiencia de asociatividad para el desarrollo de las comunas de Angol, Renaico, Collipulli y Ercilla. IX Región de la Araucanía, Chile. Renaico, Collipulli y Ercilla, en la Región de la Araucanía (LC/R. 1945), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Bernard A. and J. Jensen (1999), "Exceptional exporter performance: cause, effect, or both?", *Journal of International Economics*, 47(1), pp.1-25.
- Bernard A. and J. Jensen (2004), "Why Some Firms Export", *Review of Economics y Statistics*, 86(2), pp.561-569.
- Bernard A., Eaton J., Jensen J. and S. Kortum (2003), "Plants and Productivity in International Trade", *American Economic Review*, 93(4), pp.1268-1290.
- Biasca, R. (2001). ¿Somos Competitivos? Análisis Estratégico para crear valor. Argentina: Granica S.A.
- Capó Vicedo, J., Expósito Langa, M., & Masiá Buades, E. (2007). La importancia de los clusters para la competitividad de las PYME en una economía global. *Eure*, 119-133.
- Casalet, M. (1997). La cooperación interempresarial: una opción para la política industrial. *Comercio Exterior*, Vol 47, 8-15.
- Cassiman, B., y Martinez-Ros, E. (2007). Product innovation and exports.
- Corral, A., & Isusi, I. (2006). Contribución de las empresas a los objetivos del milenio en Latinoamérica. Banco Interamericano de Desarrollo e Ikei, Research & Consultancy.
- Dahl, M. S. (2001). What is the essence of geographic clustering? *DRUID Nelson & Winter Conference (Electronic Papers)*, 14.
- DANE. (2014). *Indicadores de Competitividad - Cuero*. Bogotá.

- DANE. (2016). Encuesta Anual Manufacturera . Anexos, DANE.
- Delgado, C., & Torres, J. (2012). *Análisis y Caracterización del Subsector Calzado en el AMB*. Bucaramanga: repositoriosuis.
- Dini, M. (1996). Políticas públicas para el desarrollo de redes de empresas. La experiencia chilena. Boletín del Centro de Estudios Bonaerenses, 59.
- DNP. (15 de Diciembre de 2004). Colaboraciones DNP. Obtenido de www.dnp.gov.co:https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/desarrollo%20empresarial/cueros.pdf
- Formichella, M. (2005). La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo. Argentina: INTA.
- Frank Pyke, G. B. (1992). Los distritos industriales y las pequeñas empresas. Madrid.
- Gamboa, W. (15 de Febrero de 2014). Rol de Asoinducalz en la Industria de Cuero y Calzado del AMB. (J. A. Campos, Entrevistador)
- Gonzalez S. G. y Gómez P. E. (2011). Proceso de internacionalización de empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga. Lebrer. No. 3. División de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad Santo Tomás Bucaramanga.
- Groenewegen, P. (1995). Un águila de alto vuelo: Alfred Marshall 1842 - 1925. Sydney: Books.
- Heijs, J. J., Blanco, M. B., y Estrada, S. (2006). Innovación y comercio internacional: Una relación no lineal. Información Comercial Española, ICE: Revista de economía, (830), 83-108.
- Hernández Torres, G., Mendoza Vega, L., y Silva Guerra, H. (2009). Evaluación de la capacidad tecnológica de las PYMES exportadoras del subsector confecciones en Barranquilla en un mercado globalizado (Tesis Doctoral).
- Hernandez, F. S. (2008). Medición del efecto distrito, una aproximación no paramétrica . Mediterraneo Economico , 13.

- Hirsch, S. y Bijaoui, I. (1985), R y D intensity and export performance: a micro view *Weltwirtschaftliches Archive*, 121, pp.138-251.
- I Criado, A. R., y Eusebio, R. (2002). Innovación tecnológica y resultado exportador: un análisis empírico aplicado al sector textil-confección español. *Documents de Treball* (Universitat Autònoma de Barcelona. Departament d'Economia de l'Empresa), (4), 4.
- I. Ramos de Villareal, R., & Villareal, R. (2002). México Competitivo 2020: Un modelo de competitividad sistémica para el desarrollo. Oceano.
- IMEBU. (2014). Industria del calzado y su visualización internacional. Bucaramanga: IMEBU - CDE.
- Krugman, P. (1998). What's new about the new economic geography? *Oxford review of economic policy*, 14(2) , 7-17.
- Llorca ponce, A., & Fernández Durán, L. (2009). El estudio de clusters de empresas desde la teoría de los sistemas complejos y la autoorganización. aplicación a la comunidad valenciana. Congreso de la asociación Española de ciencia regional. XXXV Reunión de estudios regionales. Valencia.
- Loasby, B. J. (1989). Knowledge and Organization: Marshall's theory of economic progress and coordination. *The mind and method of the economist*. Books , 47-70.
- Martin, R. &. (2001). Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea? *Journal of Economic Geography*.
- Mckinsey, M. (1980). Against a Defence of Cluster Theories. Oxford University Press , 1-5.
- Mendoza-Cota, J. E.-C. (2007). Aglomeración, encadenamientos industriales y cambios en la localización manufacturera en México. *Economía, Sociedad y Territorio*.
- Narváez, M., Fernández, G., & Senior, A. (2008). El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica. *Revista de ciencias humanas y sociales* (57) , 74-92.

- Navarro Arancegui, M. (2001). El análisis y la política de clusters
- Navas, J. F., Díaz, O. L., & Rojas, M. L. (2014). La competitividad bajo el modelo del diamante de Porter: un reto para la industria de calzado de Bucaramanga. Bucaramanga, Santander, Colombia: Universidad De La Sabana.
- Organización para la cooperación y el desarrollo económicos (OCDE), (2011) Perspectivas económicas para América Latina. Políticas de Pymes para el cambio estructural.
- Ortega, J. (2011). Estructura y dinámica competitiva del sector calzado en Bucaramanga. Memorias, Vol, 9 - No. 15.
- Ortega, W. A. (2010). Estructura y dinámica competitiva del sector calzado en Bucaramanga. Memorias UCC, 55-68.
- Pacheco Vega, R. (2007). Una crítica al paradigma de desarrollo regional mediante clusters industriales forzados. Estudios Sociológicos , 683-707.
- Paez, D., Bello, D., & Ortega, B. (2014). *Informe Flash: Características del sector Salud en Colombia*. Bucaramanga: USTA.
- Paunero, X. (2014). Sistemas Productivos Locales en América Latina:¿ fortaleza o nueva mitología? *studios Interdisciplinarios de América Latina y el Caribe*, Vol 2, No. 1.
- Pietrobelli, C. (2009). Empresas y Territorio. Cadenas productivas, redes, innovación y competitividad. Ponencia, Banco Interamericano de Desarrollo, Guatemala.
- Pigou, A. C. (1925). In memorian Alfred Marshall.
- Porter, M. (1990), Libro The Competitive Advantage of Nations ("Ventaja Competitiva de las Naciones").
- Porter, M. (1998). Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño Superior. México: CECSA.

- Porter, M. (2003). Ser Competitivo, Ediciones Deusto.
- Porter, M. (2004). Cadena de valor. *Estrategia Magazine*, 1(19).
- Porter, M. E. (2007). La Ventaja Competitiva de las Naciones. América Latina: Harvard Business Review.
- PTP. (2013). Plan de negocios del Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería: Una respuesta para la transformación productiva. Recuperado el 15 de 05 de 2018, de Programa de transformación productiva: <http://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIOS>, 20.
- Quintero Castañeda, R. E. (2006). *Asociatividad y competitividad en el sector calzado del Área Metropolitana de Bucaramanga: clúster*. Bucaramanga: Repositorios Uis.
- Ramírez, F. A. (2006). Importancia de las MiPyMEs en las Aglomeraciones Empresariales. Una estrategia para el desarrollo regional en Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1), 173-186.
- Ramos Hernández, Y., & Rodríguez Guerra, D. (2008). Competitividad en santander frente a la internacionalización de su economía, una realidad a partir de indicadores. Bucaramanga.
- Ramos, J. (1998). Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos (clúster) en torno a los recursos naturales. *Revista de la CEPAL*, (66), 4-125
- Rendon, J. A., & Forero, J. D. (2014). Sistemas productivos locales: Estrategias empresariales para el desarrollo. *Semestre Económico*, 75.
- Revista Semana. (28 de Octubre de 2006). Dejando Huella. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.
- Reyes, C. E. (2009). Cadenas productivas, columna vertebral de los clusters industriales mexicanos. *Economía Mexicana Nueva Epoca*, 119-170.
- Roa Martínez, A. P. (2012). Colombia Clúster. Summa

- Rodríguez, D. R. (1999). Relación entre innovación y exportaciones de las empresas: un estudio empírico. *Papeles de Economía Española*, (81), 167-180.
- Roelandt, T. J. (1998). Cluster Analysis & Cluster-based Policy in OECD-countries, Various Approaches, Early Results & Policy Implications. *La Haya/Utrecht, OECD-Focus Group on Cluster Analysis and Cluster-based Policy*. .
- Roelandt, T. J. (1998). Cluster Analysis & Cluster-based Policy in OECD-countries, Various Approaches, Early Results & Policy Implications. *La Haya/Utrecht, OECD-Focus Group on Cluster Analysis and Cluster-based Policy*. .
- Rosales, R. (1997). La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes. *Revista Capítulos*, (51).
- Sepúlveda Chaverra, J. D., Quintero Barrios, I., Lizcano Montoya, T., & Díaz Pineda, E. (2013). Perfil de responsabilidad social empresarial del sector de calzado de la ciudad de Bucaramanga. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 2(39), 212-226.
- Trullén, J. (2006). Distritos industriales mashallianos y sistemas locales de gran empresa en el diseño de una nueva estrategia territorial para el crecimiento de la productividad en la economía española. *Economía Industrial*, (359), 95-112.
- Vanguardia Liberal (2016) Crearan centro de innovación para industria de cuero y calzado en Bucaramanga.
- Vargas, C. (2011). Metodología de investigación. Informe preliminar contrato de.
- Vergara, S. (2005). Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, División de Desarrollo Productivo y Empresarial.[Links].
- Villarreal, R., & de Villarreal, R. R. (2002). México competitivo 2020: un modelo de competitividad sistémica para el desarrollo. *Océano*.
- Villavicencio, J. M. (2013). Factores críticos para el desempeño exportador de las pymes. *Tec Empresarial*, 1(1), Pág-32.

Weber, Max (1973). Economía y sociedad. Tomo 1. México, Fondo de Cultura Económica.