

**ANÁLISIS Y CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO DE CUERO
EN EL CLÚSTER DEL BARRIO RESTREPO**

MIGUEL ÁNGEL PINEDA TOSCANO
CÉSAR GUIOVANNI MENDOZA VARGAS

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CAMARA DE COMERCIO
DE BOGOTÁ
UNIEMPRESARIAL
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
BOGOTÁ, NOVIEMBRE DE 2018

**ANÁLISIS Y CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO DE CUERO
EN EL CLÚSTER DEL BARRIO RESTREPO**

Presentado por:

MIGUEL ÁNGEL PINEDA TOSCANO

CÉSAR GUIOVANNI MENDOZA VARGAS

Asesor:

DIEGO GUSTAVO NEIRA BERMUDEZ

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CAMARA DE COMERCIO

DE BOGOTÁ

UNIEMPRESARIAL

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

BOGOTÁ, NOVIEMBRE DE 2018

CONTENIDO

1.	PROBLEMA.....	¡Error! Marcador no definido.
2.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	12
3	JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN.....	13
4	MARCO REFERENCIAL	14
	4.1 <i>Marco Contextual</i>	15
	4.1.1 <i>La industria del calzado a nivel mundial características específicas</i>	15
	4.1.2 La posición de la zona económica Latinoamérica calzado de cuero	22
	4.1.3 El clúster del calzado de cuero en el estado de Rio de Grande del Sur	27
	4.1.4 El clúster del calzado de cuero en Buenos Aires, Argentina.....	29
	4.1.5 Clúster del cuero y calzado de León, Guanajuato	30
	4.1.6 Importancia y posición de Colombia en la latinoamerica.	32
	4.1.7 La industria del calzado de cuero en Colombia	34
	4.2 <i>Marco teórico</i>	43
	4.2.1 Desarrollo de los conceptos de clúster y competitividad.....	43
	4.2.2 El concepto de Clúster Industrial.....	50
	4.2.3 Competitividad	50
	4.2.4 La competitividad de China en el mundo	51
	4.2.5 Colombia en cifras en el contexto de la competitividad global	53

4.3	<i>Estado del arte</i>	58
4.3.1	La industria del calzado de cuero en el barrio Restrepo	58
4.3.2	Clúster del barrio Restrepo	61
4.3.3	Factores que afectan la competitividad del clúster	65
4.4	<i>Marco legal</i>	67
5	MÉTODOLOGÍA	69
5.1	<i>Justificación metodológica</i>	72
6	RESULTADOS	80
6.1	<i>Condiciones de los factores</i>	82
6.2	<i>Contexto de estrategia empresarial</i>	86
6.3	<i>Condiciones de la demanda</i>	90
6.4	<i>Industrias de apoyo y relacionadas</i>	91
7	CONCLUSIONES	96
8	REFERENCIAS	99
9	ANEXOS.....	109

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Se muestra el total nacional de la cadena productiva del cuero	41
Tabla 2 Resumen entrevistas	81
Tabla 3 Matriz de Caracterización	82

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Diagrama circular comparativo del mercadozapato de cuero _____	16
Ilustración 2 Distribución de producción de calzado mundial 2015-2016 (FAO, 2016)_	16
Ilustración 3 Participación en la cadena productiva del cuero _____	18
Ilustración 4 Ilustración 6 Gráfico de la participación en el mercado global _____	19
Ilustración 5 Gráfica comparativa líderes participación vs producción del mercado __	21
Ilustración 6 Grafica comparativa de la red comercial de pieles y cueros _____	24
Ilustración 7 Gráfica comparación por zona económica calzado de cuero _____	25
Ilustración 8 Comparativo del valor de las exportaciones por nivel en el sector _____	26
Ilustración 9 Fuente CICEG, se muestran las cuatro fases certificación calidad _____	31
Ilustración 10 Gráfico comparativo producción de calzado de cuero _____	33
Ilustración 11 Cadena de Valor del Cuero Fuente DNP 2016 _____	35
Ilustración 12 Grafico comparativo de la variación en porcentaje de exportaciones __	36
Ilustración 13 Mapa de agentes del segmento “Woman”. _____	40
Ilustración 14 Grafico comparativo número de establecimientos por código CIU _____	42
Ilustración 15 Grafica que ilustra los factores determinantes _____	51
Ilustración 16 Comparativo Colombia posición entre 190 países según indicadores __	56
Ilustración 17 Fuente: Datos DANE y CCB adaptación propia. _____	64
Ilustración 18 Condiciones de los factores 1 _____	83
Ilustración 19 Figura 2 Condiciones de los factores 2. _____	84
Ilustración 20 Condiciones de los factores 3 _____	85
Ilustración 21 Figura 4 Contexto de estrategia empresarial 1 _____	86
Ilustración 22 Figura 5 Contexto de estrategia empresarial.2_____	87
Ilustración 23 Contexto de estrategia empresarial.3_____	88

Ilustración 24 Contexto de estrategia empresarial.4	89
Ilustración 25 Condiciones de la demanda. Distribución según tipo de cliente	90
Ilustración 26 Industrias de apoyo y relacionadas.1	91
Ilustración 27 Industrias de apoyo y relacionadas 2	92
Ilustración 28 Diamante de la Competitividad Clúster del Calzado	95
Ilustración 29 Tabla tomada de WIPO 2017 Colombia.	117
Ilustración 30 Reporte de Competitividad Global	118

INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca analizar el estado del sector del Cuero, Calzado y Marroquinería en el barrio Restrepo, frente al impacto generado por la competencia proveniente de China, verificar la competitividad y el desarrollo en la aplicación de la estrategia del clúster, usando la teoría denominada Diamante de Porter de la Ventaja Competitiva Nacional, describiendo los factores que no le permiten su evolución y el desarrollo de su potencial como centro de innovación y generador de empleo en la capital de la República.

Se realizó una revisión bibliográfica para desarrollar el marco teórico de la investigación, que incluyó los siguientes temas: desarrollo de los conceptos de clúster y su relación con la competitividad; generalidades y estado actual de la industria del calzado de cuero; una revisión de la productividad y competitividad nacional; y finalmente se revisaron esfuerzos previos de caracterización de la industria del calzado de cuero en el barrio Restrepo.

El clúster del Calzado Cuero y Marroquinería del barrio Restrepo, surge debido a las necesidades que genera la actividad económica en el área geográfica; esto es, una vez asentados los productores y diseñadores de calzado, las empresas y los distribuidores de materias primas buscan acercarse a sus clientes para reducir costos y afianzar las relaciones comerciales con los productores. Es un clúster que se genera a partir de la dinámica comercial, no a partir de una estructura o esfuerzo gubernamental o privado. Su estudio enriquece entonces, los conceptos teóricos de los clústeres comerciales; al investigar cómo se ha generado y mantenido el clúster del Restrepo se pueden extraer

conclusiones que mejoren los modelos de aplicación de clúster en ésta actividad económica o en actividades económicas similares.

Se utilizaron dos instrumentos, el primero una investigación exploratoria dirigida a los miembros del clúster del cuero, calzado y marroquinería del barrio Restrepo. El segundo instrumento fue una entrevista semiestructurada, con el uso de este tipo de instrumentos se busca identificar problemas al interior de las empresas y además permite describir la dinámica específica del sector, resaltando las particularidades de la industria, estas particularidades son la piedra angular de la caracterización del clúster.

Al utilizar preguntas abiertas, no se obtienen respuestas medibles de forma estadística, sin embargo, la calidad de la información brindada por expertos permite caracterizar los factores que dificultan el desarrollo del clúster; dichos factores fueron encontrados durante el trabajo de inmersión de campo y permite desarrollar la caracterización del clúster.

Análisis y caracterización de la industria del calzado de cuero en el clúster del barrio Restrepo

Mendoza, C

Pineda, M

“La prosperidad nacional se crea no se hereda no surge de los dones naturales de un país de su mano de obra de sus tipos de interés o del valor de su moneda” (Porter M. , 1990)

1. PROBLEMA

Hoy existen dos grandes tendencias de producción de calzado de cuero en el mundo, el modelo Chino con políticas gubernamentales que impulsan la producción masiva y una política de protección a la propiedad intelectual deficiente, de otro lado el modelo de producción europeo, que se centra en la calidad, la colocación de marca y los canales de mercadeo (Cardona, Martínez, Velásquez, & López, 2015); la situación en el barrio Restrepo reúne un poco de ambas tendencias se encuentra una producción artesanal, pero con canales de distribución restringidos, existe un limitado uso de nuevas tecnologías, su producción está dedicada al mercado interno y no existe una protección adecuada de la propiedad intelectual; (Cardona, Martínez, Velásquez, & López, 2015)

En este sector, confluyen comercializadores de calzado, microempresarios, distribuidores de materia prima y talleres de esta área de la ciudad, que debido a su disposición geográfica genera una gran potencialidad para el desarrollo de una aglomeración y posiblemente de un Distrito Industrial. Según Alfred Marshall el Distrito

Industrial es una organización que permite la generación de una atmosfera industrial donde las personas puedan vivir y aprender de la industria como si el conocimiento y la experiencia se “pudieran respirar” (Lombardi, 2016).

Hoy en el barrio Restrepo, se sigue produciendo el calzado de cuero en medio del abandono gubernamental usando técnicas de producción y modelos de gestión desactualizados que no están a la altura de las exigencias del mercado y la competencia global. (Saldarriaga & Ureña, 2014) (Cardona, Martínez, Velásquez, & López, 2015), no se está aprovechando la experiencia de los microempresarios del Restrepo ni su localización.

Para potencializar un clúster, y desarrollar el concepto de Distrito Industrial (DI), como estructura asociativa, es necesario que la competencia entre proveedores, se produzca en un ambiente óptimo de creciente oferta y demanda, de perfeccionamiento en los procesos y genere acumulación de conocimiento (Riaño, Sierra, Sanchez, Roldán, & Dussán Z, 2014). De esta forma como un objetivo a mediano plazo se debe plantear el desarrollo y fortalecimiento del capital estructural, relacional y de innovación, mejorando la competitividad del clúster de calzado del Restrepo y su acceso a nuevos mercados; además se deben desarrollar planes que generen mejoras en la productividad y competitividad.

Después de realizar un análisis bibliográfico acerca de la literatura académica no se encontró información actualizada para generar un perfil de la competitividad y productividad en el sector, teniendo en cuenta esta problemática, la pregunta de investigación que se decidió abordar es *¿Cuáles son los factores que limitan el crecimiento del clúster del calzado en el barrio Restrepo y no le permiten desarrollar su potencial como distrito industrial, según los integrantes del clúster?*

Con el fin de generar estrategias que mejoren la productividad y competitividad de la ciudad y la región se deben generar procesos de tecnificación y desarrollo en el clúster del Restrepo y de esta forma a mediano y largo plazo recuperar una industria icónica no solo para Bogotá sino para el país.

El análisis se realizó tomando como base un estado del arte sobre los esfuerzos para caracterizar¹ la aglomeración productiva del calzado del barrio Restrepo en Bogotá, además se recolectó información acerca de las variables que intervienen en la competitividad de la industria del calzado en el barrio Restrepo, a través de las particularidades y rasgos distintivos de la actividad económica, de esta forma el método usado es descriptivo – analítico², el carácter de la investigación es documental exploratorio.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Objetivo general

Analizar el estado de la competitividad del clúster del Cuero, Calzado y Marroquinería en el barrio Restrepo describiendo los factores que no le permiten su evolución y desarrollo del mercado usando el modelo de la ventaja competitiva de Porter.

2.2 Objetivos específicos

¹ Caracterización: *“es una fase descriptiva con fines de identificación, entre otros aspectos, de los componentes, acontecimientos (cronología e hitos), actores, procesos y contexto de una experiencia, un hecho o un proceso”* (Sánchez Upegui, 2010).

² Analítico: El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Descriptivo: consiste en evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos de tiempo.

- Caracterizar la situación actual del mercado del calzado de cuero en el barrio Restrepo.
- Revisar los indicadores de productividad y competitividad de los clústeres a nivel nacional frente a la producción de zapato de cuero del clúster del Barrio Restrepo.
- Determinar los principales factores que no permiten el desarrollo del clúster, ni mejorar su impacto en el mercado local.

3 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN

La industria del calzado en el barrio Restrepo de Bogotá, es vital en la economía nacional, sin embargo, ha entrado en una grave crisis a partir de la década de 1990, debido en parte al proceso de apertura económica iniciado durante el gobierno del expresidente Cesar Gaviria Trujillo (1990-1994). La apertura económica hizo evidentes las grandes desventajas competitivas de la industria del calzado. Las deficientes políticas de gerencia, agremiación y producción afectan negativamente a las microempresas, la carencia de recursos y el bajo nivel de industrialización las hacen más sensibles al cambio y por lo tanto no sobreviven a las nuevas exigencias del mercado.

Para 1997 la industria del calzado podía ser caracterizada como un paciente enfermo en un ambiente tóxico, las perspectivas ya eran desalentadoras para una industria que apenas 7 años antes era uno de los líderes del mercado. La entrada al panorama internacional de un gigante en producción y competitividad como China – con su propia apertura también en los noventa – produce un impacto cada vez mayor en una industria

que no se ha preparado para el mercado global, soportando durante décadas la carencia de políticas públicas y proyectos asociativos.

Es de destacar que el barrio Restrepo agrupa a más de 2.000 comerciantes de cuero, calzado y marroquinería, más de 10.000 personas dependen económicamente de este sector comercial en la ciudad de Bogotá y tan sólo el 10% de ellos, participan en ferias de gran formato. (Chaparro & Corredor, 2016) (Yepes & Blanco, 2008).

Esta investigación busca entonces analizar el agrupamiento de los participantes del sector del calzado del barrio Restrepo en la ciudad de Bogotá – Colombia, mostrar una visión de su dinámica comercial a la luz de los conceptos de Clúster, Competitividad y del mercado global. Por lo tanto, se hace necesario crear un perfil mucho más exacto del sector y de las PYMES involucradas en el comercio y la producción del calzado de cuero. (Suarez & Lopez, 2007).

La investigación propende por establecer en las conclusiones, cuales son los factores críticos que no permiten que la industria del calzado de cuero se desarrolle en el barrio Restrepo y poder plantear soluciones, que permitan consolidar un plan que convierta las debilidades en fortalezas y genere una estrategia coherente hacia la implementación de la diferenciación del producto en el mercado nacional y regional (Loor, Espinoza, Plúa, & Pine, 2015).

4 MARCO REFERENCIAL

Está dividido en cuatro secciones a saber: marco contextual, marco teórico, marco legal y estado del arte. Con el fin de describir el comportamiento de la industria del calzado de cuero, se realizará una comparación de indicadores de competitividad; frente a tres niveles de producción, desde el contexto global, desde la posición de la producción

colombiana frente al contexto latinoamericano; y finalmente a nivel nacional, analizando los datos con el diamante de la competitividad de Porter.

4.1 Marco Contextual

En el marco contextual el lector encontrará los elementos del entorno que describen la industria en el nivel global, Latinoamérica y Colombia, con el fin de brindar una descripción precisa de los factores que afectan la actividad económica.

4.1.1 La industria del calzado a nivel mundial características específicas del sector

Con el fin de analizar la industria del calzado a nivel mundial se mostrarán los indicadores de producción, exportaciones por participación en el mercado, según zona económica, según las importaciones un indicador de la buena salud de la producción en un sector determinado es la satisfacción del mercado interno, lo que reduciría la importación y mejoraría el PIB. Al comparar el total del mercado mundial del calzado con otros bienes básicos de consumo encontramos que en el calzado en promedio para los años 2012 a 2014 alcanzó los MUS³\$ 52.717, mientras que en el mismo periodo el azúcar, el grano de café (verde), y el algodón fue respectivamente MUS\$43.244, MUS\$25.007, MUS\$16.660. (FAO, 2016). Debido a que las cadenas productivas que producen mayores fuentes de empleo en el mundo están relacionadas con estos bienes básicos de consumo, los datos de la FAO demuestran la importancia relativa de la industria del calzado de cuero y su posible papel en la generación de empleo en los países en desarrollo, incluidos Latinoamérica y el Caribe.

³ Miles de dólares

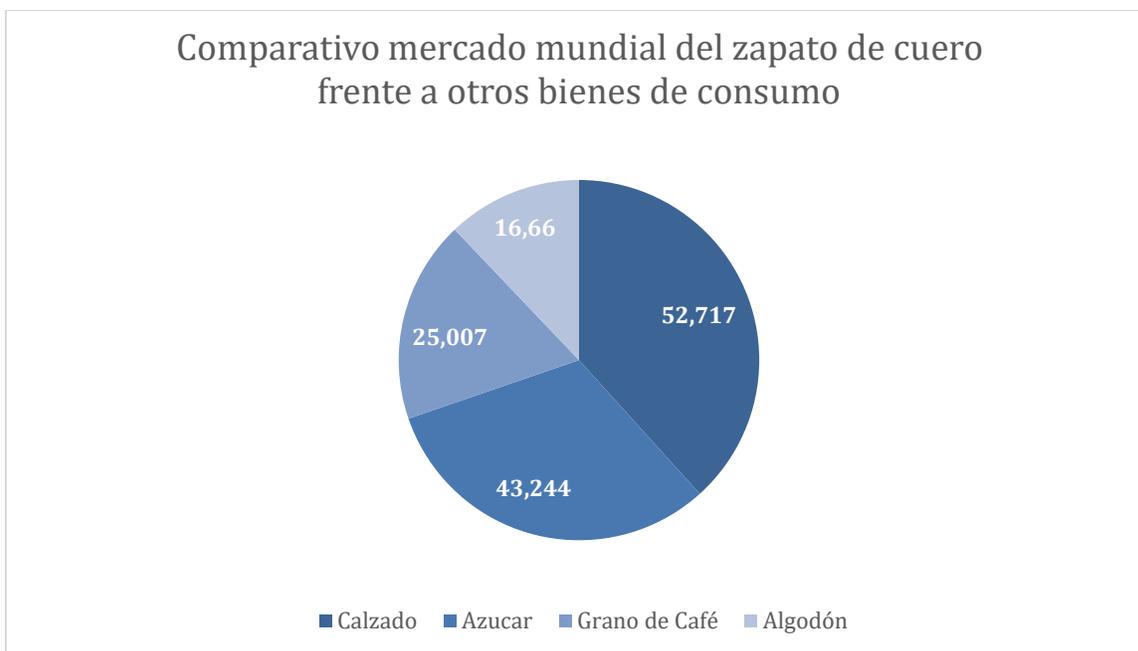


Ilustración 1 Diagrama circular comparativo del mercado mundial del zapato de cuero frente a otros bienes de consumo, cifras en MUS\$

En total según APPICCAPS en los años 2014, 2015 y 2016 se produjeron 47 mil millones de pares de zapatos (FAO, 2016) distribuidos de la siguiente forma:

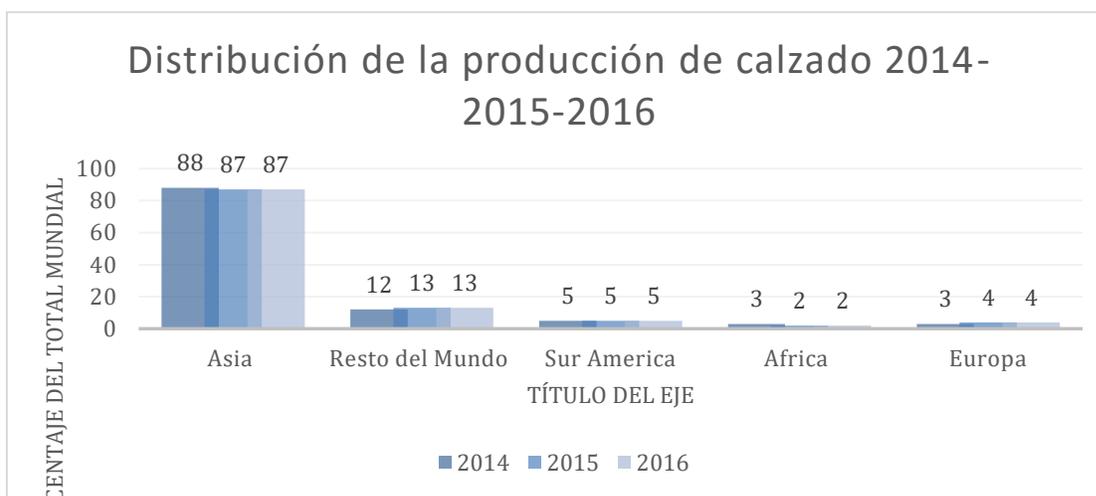


Ilustración 2 Distribución de producción de calzado mundial 2015-2016 (FAO, 2016)

El mercado de zapatos en el mundo es dominado por Asia, donde se encuentran 4 de los 10 mayores productores del planeta, para el 2009 el continente ya producía el 87%

del total mundial, sin embargo, hace 8 años la producción total fue de 20 mil millones de pares, el año con mayor producción fue el 2014 con 23 mil millones de pares. La participación de sur América permanece estable en los últimos años, pero en el 2010 produjo el 6% del total mundial, es decir en una década perdió 1 punto de la participación en el mercado. Cabe aclarar que el mercado total de zapatos en el mundo al año es de 85.3 mil millones de US\$ (APICCAPS, WFYearbook 2016, 2016). Las estrategias comerciales del gigante asiático, incluyen inversiones en infraestructura y tecnología, además de abrir las puertas al mercado más grande del mundo, en los últimos años el mercado chino ha ganado poder adquisitivo y ha mejorado en sus indicadores de condiciones de la demanda (World Economic Forum, 2017), posicionándose como un mercado codiciado en el contexto de la economía global. Vale la pena mencionar que el mercado asiático no solo es el mayor productor mundial, también es el mayor consumidor de zapatos del planeta (APICCAPS, WFYearbook 2016, 2016).

El precio promedio de exportación es diferente, para Europa y para Asia, US\$ 23 y US\$ 4 respectivamente en 2011, esta diferencia se mantiene hoy, el promedio de precio de exportación es de US\$ 8.12, el precio más bajo se dio en 2010 con US\$ 6.7. (APICCAPS, WFYearbook 2016, 2016) En conclusión, China con una participación del 40% y Asia con un 88% son la fuerza predominante en la producción de calzado en el mundo, (Suarez & López, 2007; Yepes & Blanco, 2008; Viteri & Albuja, 2013).

La cadena productiva del cuero a nivel mundial, produjo en promedio 6.531 mil toneladas, 58 mil toneladas de cuero y pieles con un crecimiento anual del 2.9%, con un promedio estimado anual de 14:298 pies cuadrados (ft²) de cuero ligero, presentando una diferencia entre importaciones y exportaciones de + 1.047 (ft²), esta producción de cuero es la materia prima para la manufactura de 4:483 de pares de zapatos de cuero certificado

al año, mostrando un crecimiento anual de 0.3% (FAO, 2016) La producción de calzado de cuero se mantiene con un crecimiento positivo; hoy encontramos en el mercado una oferta creciente de productos que tienen la capacidad de desplazar al calzado y ocupar su nicho de mercado. Estos productos son más amigables con el ambiente, más económicos y presentan una evolución en los métodos de producción que exige el tratamiento del cuero, sin embargo, el zapato de cuero permanece en cifras positivas.

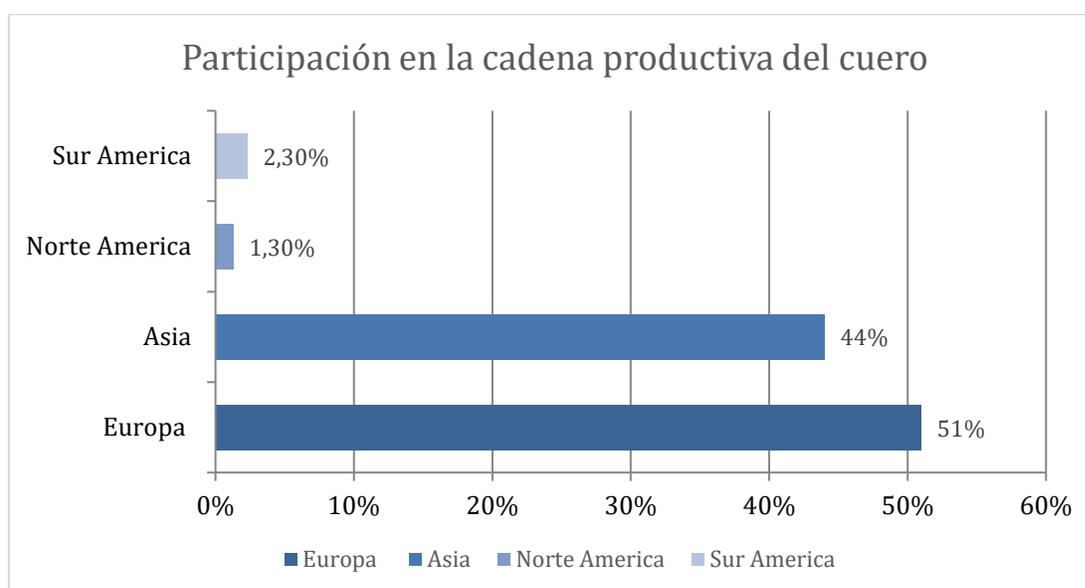


Ilustración 3 Participación en la cadena productiva del cuero, por área económica (FAO, 2016)

Las exportaciones mundiales alcanzaron los 2.111 millones de pares (MDP), con una disponibilidad aparente de 4.525 millones de pares; la diferencia de la red comercial (Net Trade) para la producción de zapatos es de -129 millones de pares. Y el valor de las exportaciones de cuero crudo fue de US\$ 6.225 las exportaciones de calzado de cuero con certificación para los años 2013 y 2014 fue en promedio de US\$53.716, con un crecimiento anual del 6.1%. Europa exportó US\$ 27.421 US\$ Asia la siguió con US\$ 23.748 con participaciones del 51% y el 44.2%, Norteamérica en tercer lugar con 715

MUSD y una participación del 1.3%, La producción de calzado de cuero europeo está mucho menor que la producción de Asia, sin embargo, obtiene una participación mayor del mercado en millones de dólares (FAO, 2016). La Producción de calzado de cuero fue la más grande de la historia, esto es la producción más económica gracias a las materias primas baratas que son exportadas por países en desarrollo como Colombia, sino también es más barato producir y exportar en grandes cantidades; Europa es el líder de participación, pero su producción es mucho menor a la producción asiática, pero sus productos están diferenciados, los canales de mercadeo apuntan a unas condiciones de la demanda y posicionan el trabajo a mano como una ventaja competitiva frente al zapato producido por millares, en las fábricas asiáticas.

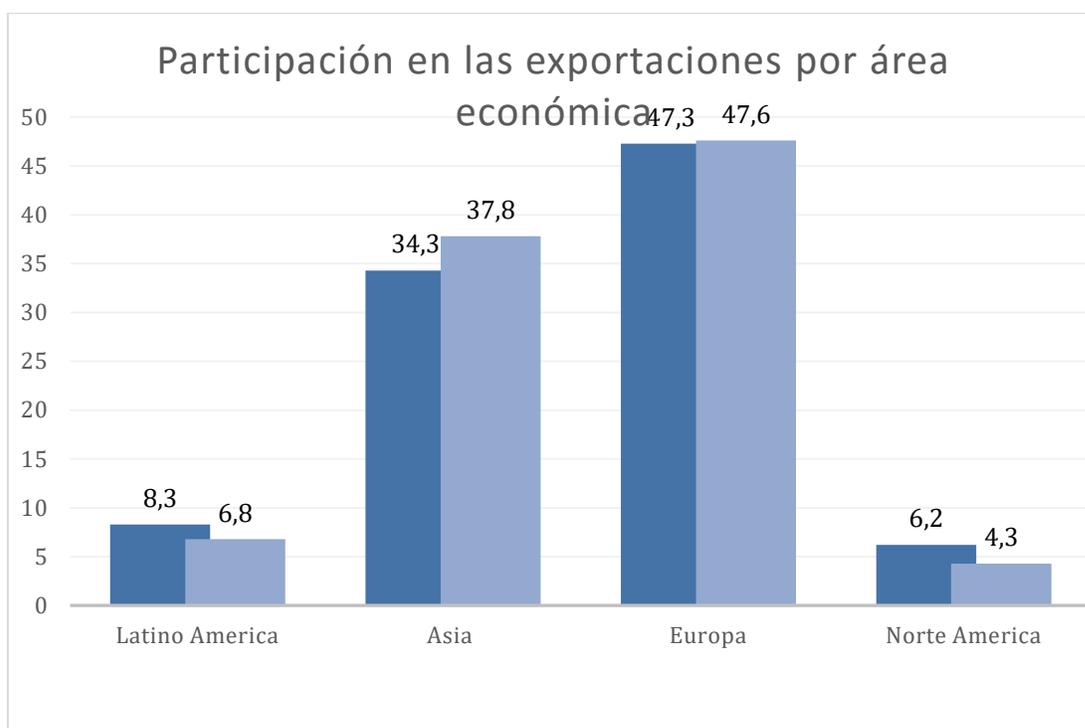


Ilustración 4 Ilustración 6 Gráfico de la participación en el mercado global del calzado de cuero, por área económica (FAO, 2016)

Las exportaciones de cuero continúan creciendo, la materia prima para la producción presenta un crecimiento estable si lo comparamos con años anteriores la participación

de Europa y Asia en las exportaciones de cuero son el 95.5% del total mundial, desplazando del escenario internacional a los productores de América Latina y Norte América (APICCAPS, WFYearbook 2016, 2016). En el mundo la participación por regiones económicas en la producción de calzado se distribuye de la siguiente manera: Los países en desarrollo⁴ producen el 77.9% del total, Asia lidera el mercado mundial con una producción del 59.8%, Europa la sigue con el 18% de la participación; Latinoamérica con un 14.6% en tercer lugar, África y América del Norte con 3.5% y 2.2% ocupan el cuarto y quinto lugar en producción para el 2014. Latinoamérica y el Caribe produce suficiente calzado como para ser considerada un competidor en la escala mundial, sin embargo, sigue perdiendo terreno frente a Asia. (FAO, 2016)

La participación de Latinoamérica en el mercado global del cuero es fundamental por su capacidad de generar empleo con mínimos requisitos de capacitación, esto es importante por el perfil del trabajador de los mercados emergentes, baja escolarización, opciones limitadas de capacitación y poco acceso a certificación de saberes, el mercado mundial del cuero es una opción para el ingreso al mercado laboral para personas que no cuentan con la capacitación suficiente para entrar a otro tipo de mercados, por ejemplo empleos típicos de la industria 3.0 o 4.0.

Europa lidero la importación, pero su participación se redujo a un 36%, el importador más grande de calzado sigue siendo EEUU, siendo el destino de uno de cada cinco zapatos que se importan en el mundo. Sur América sigue perdiendo terreno en el mercado global, pero los TLC con Estados Unidos son una oportunidad para el desarrollo de industrias incipientes.

⁴ Los países desarrollados según la FAO son Norte América (Estados Unidos de Norte América y Canadá) – Europa y Oceanía (Australia y Nueva Zelanda) la categoría otros países desarrollados incluye a Israel, Japón y Sur África; los países en desarrollo Latinoamérica – África y Asia.

De los diez países que mayor cantidad de calzado importan, Europa ocupa seis casillas y Asia se queda con los 3 restantes. Sur América importa el 3% del calzado que se produce en el mundo, Asia el 25%, Europa 34%, Norte América 25%, y África con el 9%. Aunque Sur América solo importa el 3% de la producción mundial su balanza comercial no es positiva, aún importa más que la cantidad que exporta, es posible afirmar que el mercado en Sur América posee una sobre oferta de calzado de cuero proveniente de Asia. (APICCAPS, WFYearbook 2011, 2011)

Los exportadores topes son China con el 40.3% del mercado y MUS\$ 51.194, Estados Unidos ocupa el puesto 15 con el 0.9% en la participación de las exportaciones y MUS\$ 1.194, la lista continua en el segundo lugar con Vietnam, Italia, Bélgica, Alemania. En los 15 primeros países exportadores se encuentran 4 de Asia, 7 de Europa y 0 de Sur América. (APICCAPS, WFYearbook 2016, 2016) la balanza del mercado favorece a Asia.

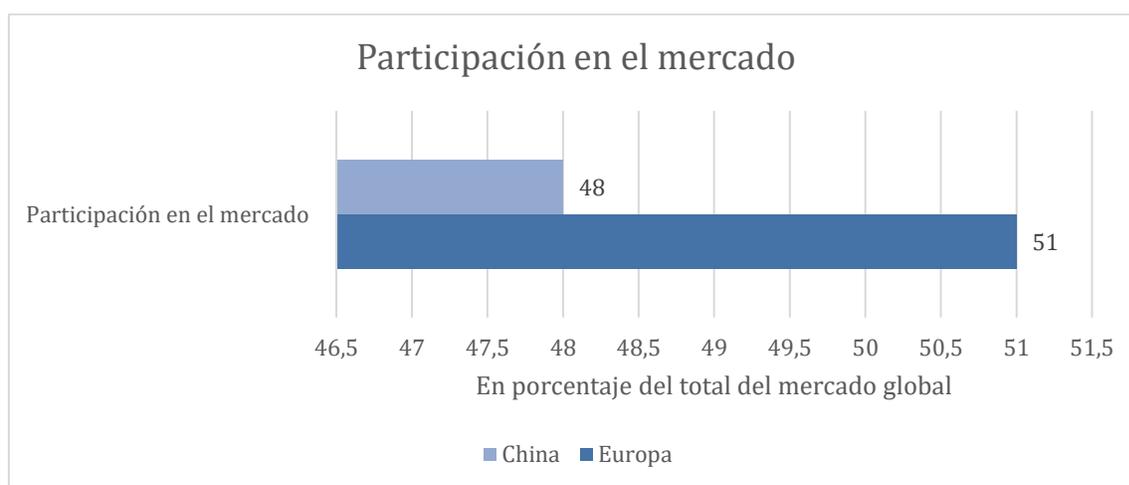


Ilustración 5 Gráfica comparativa líderes participación vs producción del mercado global del zapato de cuero (FAO, 2016)

El predominio de la industria del zapato de cuero asiática se remonta por lo menos al siglo pasado en el año 2000, las empresas asiáticas ya dominaban el sector, si bien se

muestra que la competencia europea se queda aún con la participación más alta en el mercado en MUS\$, sus niveles de producción son mucho menores que la producción asiática, frente a la producción vale la pena destacar que China enfoca su producción en la fabricación en masa, mientras que Europa enfoca su producción en la calidad, la generación de valor agregado y el marketing, lo cual les permite alcanzar una mayor participación en el mercado total. Si bien es cierto que se puede encontrar calzado de producción china en todas partes del mundo, a un precio de venta de USD\$4 o 5, ninguno de los zapatos más costosos del planeta es producido en Asia, los zapatos de cuero de diseñador pueden costar entre USD\$1.200 y 10.000, son diseñados y producidos por artistas, con el valor añadido de ser producidos a mano de forma artesanal, con la mejor calidad de cuero y con estrategias de marketing que le permiten posicionarse en los mercados más exigentes del planeta, se vende el concepto de exclusividad y estatus.

La ventaja competitiva desde el punto de vista productivo está en China, mientras que la ventaja competitiva desde el punto de vista de participación de mercado está en Europa. No todo país puede ser competitivo en todos los sectores, por los resultados es evidente que la Unión Europea, no tiene la capacidad, ni la mano de obra barata para competir con China en un intento por inundar el mercado, por el contrario, las firmas de clase mundial en el viejo continente definieron su industria de forma diferente; decidieron generar valor agregado desde el punto de vista de mercadeo, posicionamiento de marca, y diferenciación de su producto frente al resto del mundo.

4.1.2 La posición de la zona económica Latinoamérica en la industria global del calzado de cuero

Latinoamérica exporta 35.2 mil toneladas del total de 58 mil toneladas al año, de cuero crudo, y produce 655.7 millones de pares con un crecimiento anual en la producción de

0.8%. El valor de las exportaciones de cuero crudo fue de MUSD 126.6 con una participación en el mercado mundial del 2.0% pero con un crecimiento del 6.6% y las exportaciones de calzado de cuero con certificación, alcanzaron los MU\$D 1.216 con una participación en el mercado mundial del 2.3 % con una variación de -1.9. (FAO, 2016) Latinoamérica es el principal exportador de cuero crudo del planeta, es decir que la calidad del cuero sin procesar satisface las necesidades de los productores de Asia y Europa.

La participación total de Latinoamérica en la cadena productiva del cuero disminuyó de 8.3% promedio anual en los años 1999-2001 a 6.8% promedio anual de 2012-2014, Europa y Asia lideran el sector con el 47% y el 37% del total de exportaciones de la cadena productiva del cuero. Respecto a cueros y pieles Latinoamérica produjo 82.286 piezas, el total mundial fue de 371.173 piezas. Datos promedio para el 2012-2014 (FAO, 2016), principalmente por que el crecimiento de las exportaciones se da en materias primas que no le aportan valor agregado ni transformación al producto inicial. Las exportaciones Latinoamericanas de cuero pesado corresponden al 60.3% de la participación mundial, Asia solo exporta el 3.9%, Norte América 1.2% mientras que Europa exporta un 34.6%. En cuero ligero Europa exporta el 32.4%, Latinoamérica lo sigue con el 31%, y en tercer lugar se encuentra Asia con el 25.5% datos promedio para el 2012-2014 (FAO, 2016)

Colombia pasó al beneficio en el año 2015, 22 millones de cabezas de ganado, mientras que Brasil sacrificó 218 millones de cabezas, en termino de producción de pieles Colombia alcanzo los 4 millones de piezas apenas un 10% de la producción brasilera. Y exportó cuero crudo por 17.9 mil toneladas, mientras que Brasil apenas alcanzó las 5 mil toneladas, en segundo y tercer lugar Guatemala y Venezuela. (FAO, 2016). Según estos

datos que nos muestra la APPICAPS, Latinoamérica es un vendedor de materia prima, esta es aprovechada por Europa y Asia para generar valor agregado. Latinoamérica produce una gran cantidad de la materia prima, pero no está ganando participación en el mercado, por el contrario, sigue perdiendo terreno en ambos flancos producción y participación en el mercado internacional, mientras tanto la producción de cuero crudo asiática se queda en Asia.

Desde el punto de vista de producción el panorama es claro, Latinoamérica está lejos de los mayores productores y no obtienen participación en el mercado mundial, su participación es muy pequeña en el mercado mundial, sin embargo su nivel de consumo está aumentando cada año, esto quiere decir que cada día se está vendiendo más zapato importado en los mercados latinoamericanos, lo que hace que la balanza de intercambio comercial sea positiva para los mercados asiáticos, la ventaja competitiva está en manos de Asia.

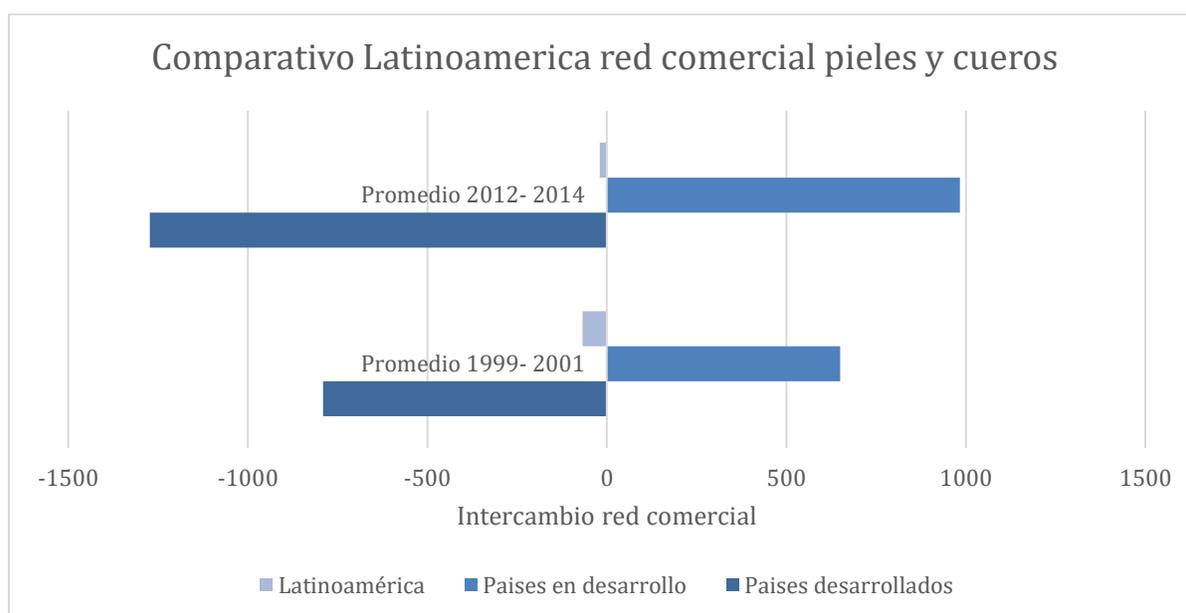


Ilustración 6 Grafica comparativa de la red comercial de pieles y cueros incluyendo a Latinoamérica, los países en desarrollo y los países desarrollados, en los países en desarrollo se incluye a China. Datos FAO, 2016.

La red de intercambio comercial en pieles bovinas, en promedio para 1999-2011 era para la zona latinoamericana en un 68 (en miles de toneladas) este número en promedio para los años 2012-2014 fue de -20 (en miles de toneladas). En el mundo los países en vías de desarrollo según área económica: Latinoamérica, África y Asia están en total negativo para la red de comercio con -791 mil toneladas aumentando a -1.273 mil toneladas, datos consolidados del 2014 con tendencia a aumentar. La tendencia parece ser positiva según los datos para Latinoamérica, en los países en desarrollo el peso relativo del gigante asiático es muy alto con -1.288 para el 2014. (FAO, 2016)

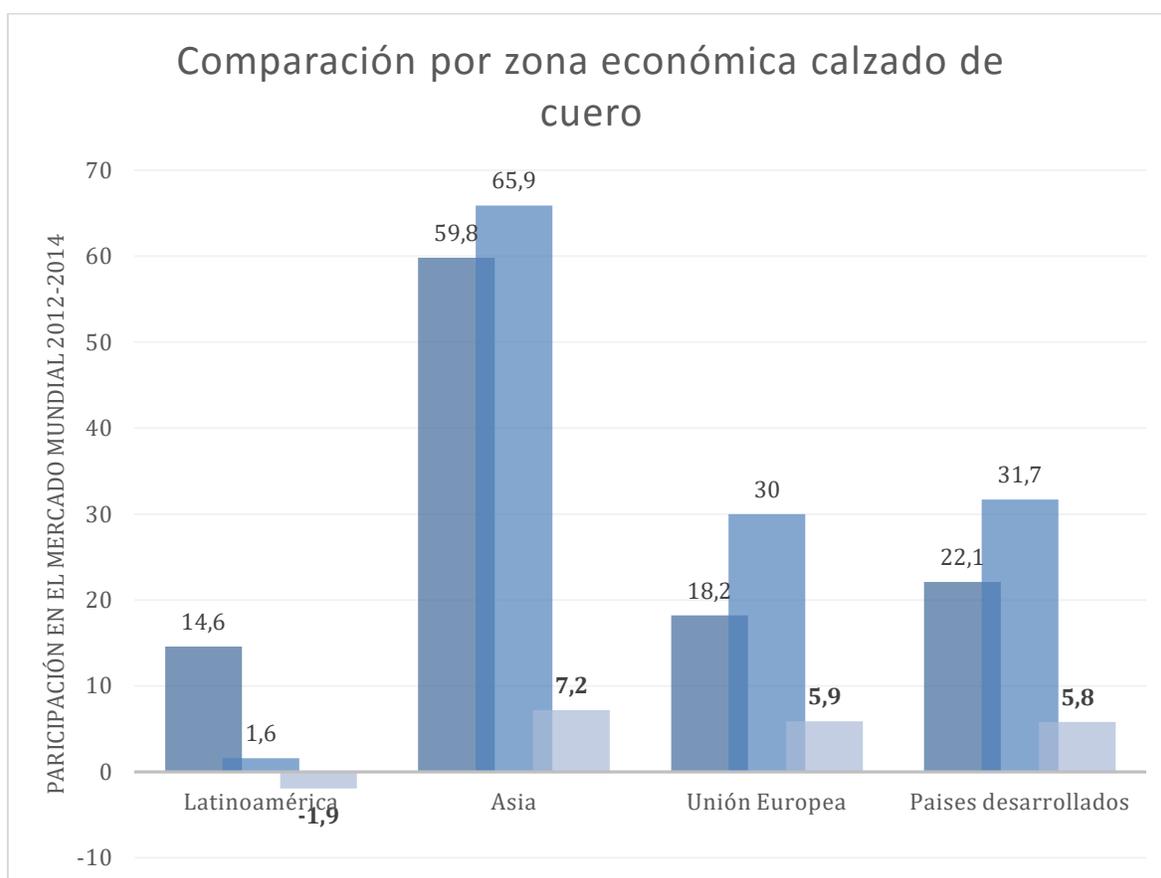


Ilustración 7 Gráfica comparación por zona económica calzado de cuero; incluye producción, exportaciones y crecimiento. (FAO, 2016)

La posición de Latinoamérica en el mundo con respecto a la producción, exportación de calzado de cuero es importante pero no es competitiva y está perdiendo participación en el mercado global. Los países desarrollados sin la Unión Europea aportan un 1.6% de la participación. Los datos muestran que la zona económica no está a la cabeza del mercado ni es líder en innovación o producción, sin embargo, al observar el tamaño del sector su crecimiento y el valor del intercambio comercial en el mundo se puede observar que una participación del 14.6% equivale a MUS\$ 1.216,4. (FAO, 2016)

Latinoamérica en total del sector – esto es sumando su participación en el mercado de pieles crudas y procesadas, cuero tinturado y cuero terminado de todos los tipos, y calzado de cuero – por el valor en MUS\$ de sus exportaciones está muy por debajo de los líderes del mercado y sigue perdiendo participación, de 8.3% 1999-2001 a 6.8% 2012-2014 en un mercado con un estimado de MUS\$ 82.226. (FAO, 2016)

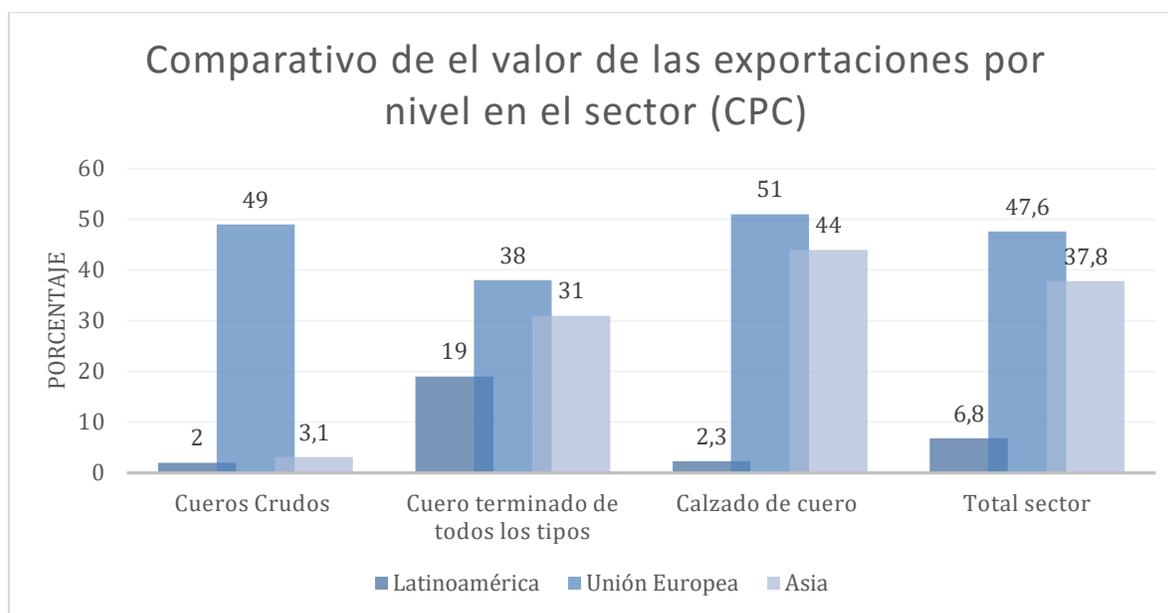


Ilustración 8 Comparativo del valor de las exportaciones por nivel en el sector Cadena Productiva del Cuero (CPC). (FAO, 2016; WFY, 2015)

4.1.3 El clúster del calzado de cuero en el estado de Rio de Grande del Sur, Brasil

Las iniciativas de generación de clúster del calzado y artículos de cuero en Brasil, en el Estado del Rio Grande del Sur, son una respuesta a la necesidad de mejorar, producir bienes y servicios competitivos en el mercado global, además de ofrecer una alternativa al boom del zapato proveniente de China.

Los clústeres del estado Rio Grande de Sur en Brasil, contiene en promedio desde el 2010 más del 40% de los empleos en el país (RAIS, 2018), en la industria del calzado de cuero llegaron en su mejor momento a ser responsables del 25% del empleo en el sector del país, y el 18.5% de las exportaciones, es el productor No 1 de cuero y calzado en Brasil, las grandes empresas con el fin de abastecer la demanda del mercado y debido a que la producción mundial migró buscando fabricación a bajo costo, a pesar del esfuerzo Brasil no pudo mantener su tercer puesto en el mercado mundial del calzado debido a que *“...la competitividad del sector estaba condicionada al estándar de competencia en que se encontraba inserto, es decir precio”. Mientras las condiciones que permitían competir con precio fueron favorables el sector, se expandió*”. (Barcelos, 2010). Las dificultades del sector y la búsqueda de las grandes compañías de mano de obra barata conducen a las grandes fábricas a buscar mejores condiciones de los factores de producción en Asia.

El clúster al vincular su productividad a un solo factor (precio de venta) no desarrolló innovación, ni estrategia empresarial.

Teniendo en cuenta la situación política y económica actual de Brasil, estas microempresas permanecen abasteciendo el mercado nacional y las iniciativas de aglomeración han crecido durante la última década, gracias en parte a la Plataforma Europea de Colaboración de Clúster (ECCP, 2017) y las iniciativas gubernamentales con

programas liderados por Invest & Export Brasil. Los clústeres y la cooperación buscan fortalecer los negocios existentes, mejorar la investigación, el desarrollo y promover la cooperación tecnológica, estimulando la internacionalización al impulsar la cooperación entre los clústeres de la Unión Europea y Brasil.

Desde el punto de vista del diamante de la competitividad de Porter, las condiciones de los factores de producción son positivas para los clúster del zapato de cuero del Brasil, Brasil es el líder del área económica en producción de ganado, y el procesamiento de sus pieles es altamente sofisticado, y el clúster reúne importantes escuelas técnicas, con lo cual se acelera el proceso de entrada de tecnologías y conocimiento que asegura el cumplimiento de los requisitos de calidad de los importadores en US y Europa (Vinicius, Holanda, Zapata, & Pines, 2012). De la misma forma existen industrias de soporte y relacionadas que surgieron gracias a la gran expansión de las exportaciones de finales de década anterior, es posible entonces encontrar rivalidad empresarial e instituciones de apoyo, es importante también la profundización de las políticas públicas en apoyo del clúster. Las condiciones de la demanda han mejorado por la reducción de la pobreza, y el incremento del consumo, el clúster de Rio Grande se especializa en productos de alta gama para mujer de esta forma la disminución en la pobreza mejora las condiciones de la demanda.

El programa de apoyo de clúster en el estado Rio Grande del Sur, prioriza las regiones menos desarrolladas, genera programas de sostenibilidad para las compañías, apoya la inversión y las oportunidades de negocios, y finalmente identifica nuevas tecnologías y procesos de reprocesamiento.

4.1.4 El clúster del calzado de cuero en Buenos Aires, Argentina

En Argentina la industria del calzado de cuero llegó a 125 millones de pares en 2015, con una balanza comercial muy favorable ya que sus importaciones apenas alcanzaron los 22.7 millones de pares, generando 35.000 empleos directos (FAICA, 2016), son números record, gracias al proceso de ampliación e inversión, es cada vez mayor el interés por desarrollar programas que mejoren las condiciones de los factores de producción y por lo tanto extender esta experiencia favorable, para su economía.

Las iniciativas tipo clúster aplicadas al calzado de cuero en Argentina, buscan desarrollar cinco ejes, valor agregado con el desarrollo de la innovación; especialización productiva, favoreciendo la asociatividad, mejorar los sistemas de producción para hacer series más largas y con menor cantidad de modelos, especialización en segmentos medio y alto, Internacionalización, construir marca país de calzado argentino y lanzar marcas nacionales, cadena de valor, garantizar el abastecimiento de materias primas de buena calidad, reducción de la informalidad, mejores prácticas, fomentar la incorporación de maquinaria moderna y facilitar la certificación de buenas prácticas manufactureras (FAICA, 2016). De esta forma se busca mejorar la competitividad con un enfoque de internacionalización en la República Argentina, mejorando indicadores clave en las condiciones de los factores de producción que desarrollan proyectos de innovación y diseño basados en el financiamiento, las políticas de promoción laboral, además de beneficios fiscales si las fabricas mejoran la productividad.

La integración de la educación superior con los proyectos de mejoramiento de la calidad y competitividad generan procesos de innovación y valor agregado, así pues la institución encargada de incentivar el uso de nuevos conocimientos y tecnologías es el INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial) (INTI, 2018) brinda asistencia técnica y

colabora en los procesos de mejoramiento de la calidad y el uso racional de los recursos naturales. La Cámara de la Industria del Calzado (CIC), cuenta con un servicio de capacitación permanente y lanza cursos cortos como “reglas para el cortado y cálculo de consumo” (CIC, 2018), de esta forma se fortalece el recurso humano con nuevos conocimientos y el desarrollo de nuevas habilidades, que se espera redunden en mejoras en la producción y la competitividad.

El plan realizado por la Cámara del Calzado de Buenos Aires, se centra en el “*Scoring Productivo*”, es un sistema de puntos para el otorgamiento de beneficios, basado en objetivos relacionados con mejoras productivas; así pues, si conserva a sus empleados, invierte en tecnología para mejorar la producción, se le otorgaran beneficios tributarios. Estas iniciativas son multifactoriales, incluyen a la empresa privada, el gobierno nacional, las instituciones educativas, entidades privadas de financiamiento, en el caso de Argentina están enfocadas en el desarrollo de la innovación y el diseño para generar valor agregado.

4.1.5 Clúster del cuero y calzado de León, Guanajuato

En México los clústeres regionales de cuero y calzado se localizan principalmente en Guanajuato, Jalisco la zona industrial de México. El de León, Guanajuato es el más tradicional ya en 1941 contaba con 1.315 fábricas de zapatos, y ocupaba a 19.940 personas (CICEG, Historia Antecedents de la Industria , 2018). La cadena productiva del cuero genera en éste clúster el mayor valor agregado de los sectores manufactureros con 13.21% y representa el 67.51% del personal ocupado, exportó en el 2016 MUS\$314 a EEUU con una caída en el 2017 del 16% (Dussel & Cardenas, 2018). El clúster genera entonces empleo y les permite a las empresas participantes permanecer en el mercado, convirtiéndose en un centro tradicional de producción e innovación, este éxito se debe

también al volumen de exportaciones hacia EEUU. Otro de los factores que le permite prosperar a los productores de calzado de cuero del clúster de Guanajuato es el trabajo de las industrias relacionadas y de apoyo.

La Cámara de la Industria del Calzado del estado de Guanajuato, desarrolla programas en diferentes niveles para mejorar la productividad y competitividad de la industria como el programa de certificación para exportación *Mexican Shoes Quality*, con el cual se busca mejorar la competitividad y buen nombre del zapato producido en México, mejorando la estructura empresarial certificando cuatro fases de la producción; calidad, mejora de procesos, planeación y control, sistema documental.

Proceso certificación de calidad para exportadores de calzado de cuero en México



Ilustración 9 Fuente CICEG, se muestran las cuatro fases del proceso de certificación de calidad para exportadores Mexican Shoes Quality de la Cámara de la Industria y el Calzado de Guanajuato (CICEG, CICEG Mexican Shoes Quality, 2018)

Los problemas que afronta éste clúster, tiene que ver con competencia desleal, venta de fábricas a productores extranjeros, la necesidad de importar cueros crudos y procesados; aunque México tiene la capacidad de procesar los cueros, está perdiendo la posibilidad de agregar valor. México no produce cueros en volumen como EEUU o Brasil, no lo podrá hacer a mediano o largo plazo; sin embargo, puede mejorar sus procesos de certificación, de financiamiento y finalmente con los cueros importados “...*escalar la cadena de valor en procesos de mayor sofisticación y generación de valor agregado*” (Dussel & Cardenas, 2018).

4.1.6 Importancia y posición de Colombia en la industria del calzado de cuero dentro de la zona económica latinoamericana.

El proceso productivo del cuero en Colombia, incluye todos los niveles de producción desde el sacrificio del ganado hasta la venta de calzado de cuero en mercados nacionales y para la exportación, pasando por el descarnado, depilado y salado, se generan procesos químicos y terminados que representan valor agregado a la materia prima, en los niveles inferiores, se encuentra el “*Wet Blue*”, o cuero curtido, los niveles superiores serían el charolado o gamuzado (Dussel & Cardenas, 2018; Armony & Dussel, 2015). La producción entonces de calzado de cuero incluye sectores relacionados, como las curtiembres y la disponibilidad de materia prima juega un papel importante en el precio del producto final y la generación de valor agregado para la cadena comercial.

En el sector Colombia produjo 24.412.000 bovinos en promedio entre 1999 y 2011. A partir del 2012 cae la producción y se ubica en un promedio de 22.663.000, este dato es importante porque muestra la disponibilidad de materia prima para la producción de

calzado de cuero en el país. Pero es Brasil produciendo el 50% del total el líder del mercado. (FAO, 2016)

Colombia es el líder en Latinoamérica en la exportación de pieles y cueros (pesado húmedo), en total se producen 75.5 mil toneladas, de las cuales Colombia produce el 20% del total regional (FAO, 2016), esto indica que se están exportando materias sin incluirles ningún tipo de valor agregado, es la transformación de la materia prima lo que podría generar un valor agregado y una ventaja competitiva frente a otros productos en el mercado global.

La producción de calzado de cuero en millones de pares para Latinoamérica en el 2013 fue de 653 millones de pares con un total mundial de 4.432, Colombia produjo 12.1 millones de pares, México lidero la producción con 299 millones de pares, seguido por Brasil, Argentina. Vale la pena resaltar que Colombia en el 2010 tenía el zapato más costoso de Latinoamérica con un valor de US\$8.24. (FAO, 2016)

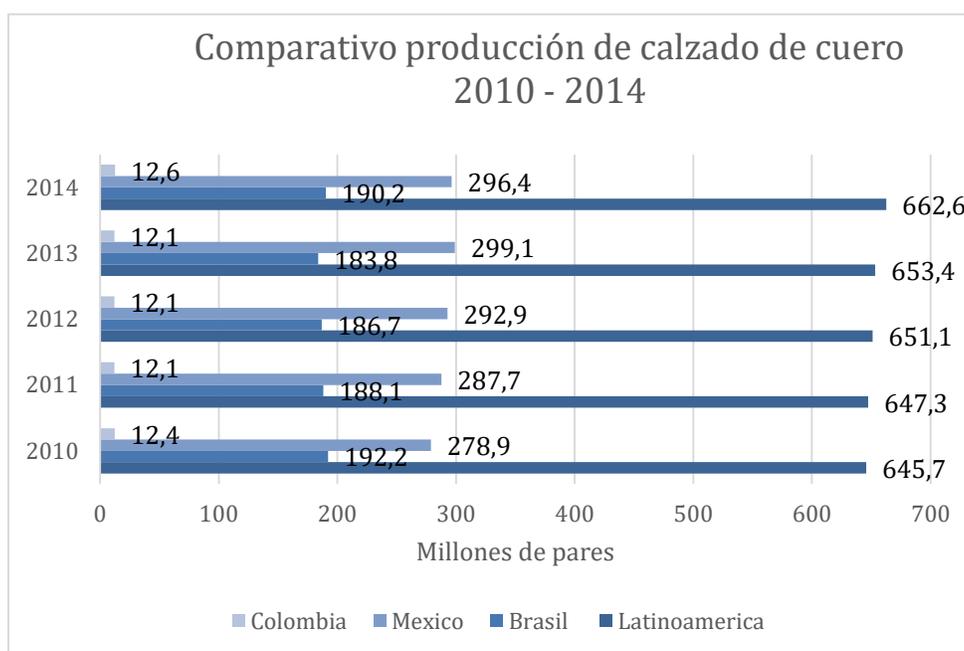


Ilustración 10 Gráfico comparativo producción de calzado de cuero 2010 – 2014 (APICAPS, 2015)

Las importaciones de calzado de cuero para Latinoamérica fueron de 74 millones de pares, Chile lidero con 25,2 millones de pares, México le sigue con 11.3 millones de pares, seguido de Colombia con 5.6 millones de pares y Venezuela (República Bolivariana con 5 millones de pares. (APICCAPS, WYearbook 2015 , 2015), Colombia pierde en la balanza comercial debido a que las importaciones superan a las exportaciones y con respecto a las condiciones de la demanda el consumidor colombiano prefiere el producto importado o el productor nacional no da abasto para satisfacer los requerimientos del mercado.

En la conferencia de la Asociación Colombiana de Facultades de Administración, (ASCOLFA 2018), se presentó una comparación entre empresas productoras de calzado de cuero mexicanas y colombianas en las siguientes variables: Desarrollo del producto, eficiencia de la producción, estructura comercial y de mercadotecnia internacional, gestión gerencial. En la investigación se encontró que las empresas mexicanas superan a las colombianas en estructura comercial y mercadotecnia internacional, mientras que las empresas de Colombia, presentan mejores resultados en desarrollo de producto, eficiencia de la producción, y gestión gerencial (Neira, 2018).

4.1.7 La industria del calzado de cuero en Colombia

La industria del calzado de cuero comienza con la crianza del ganado, el animal que será sacrificado con el fin de extraer su piel, una vez el cuero está curtido y listo puede ser usado en la confección de prendas de vestir zapatería y marroquinería (Trujillo & Álvarez, 2013; Viteri & Albuja, 2013; Loor, Espinoza, Plúa, & Pine, 2015; Mosquera, 2015); en este texto nos enfocaremos en la fabricación y distribución del calzado de cuero.

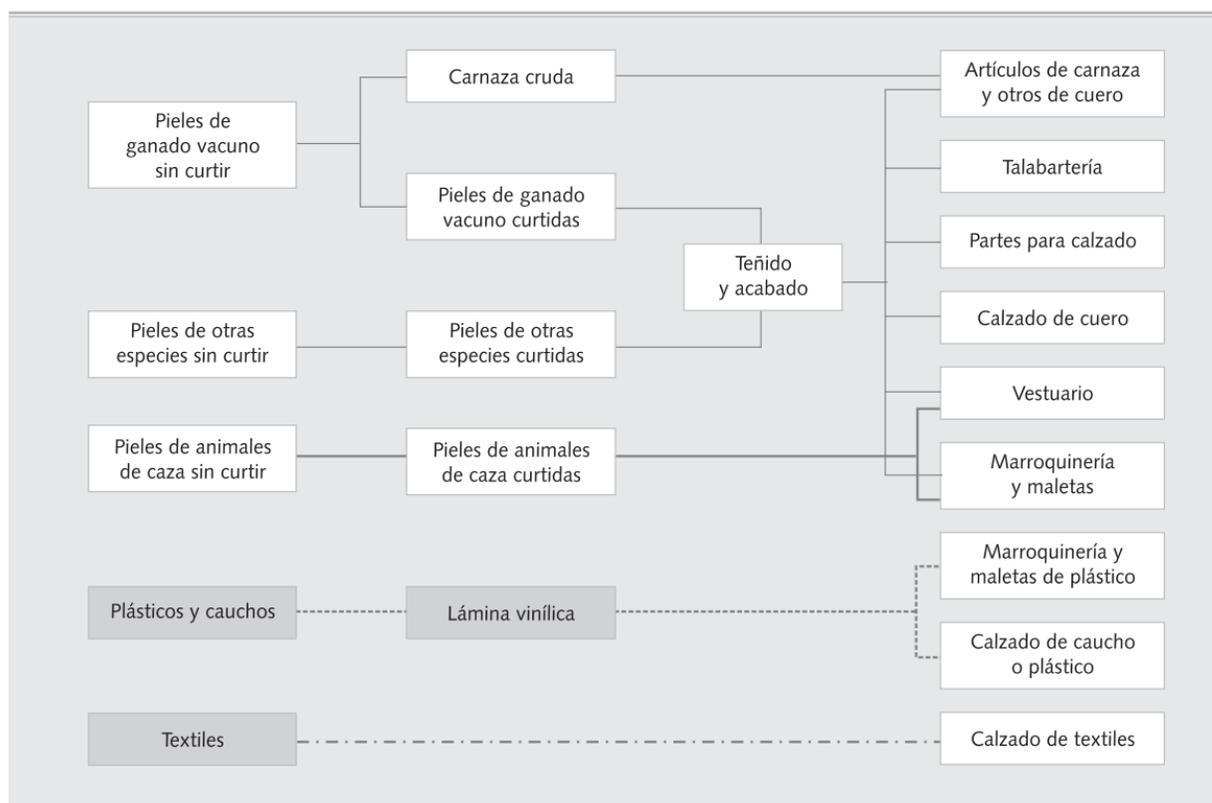


Ilustración 11 Cadena de Valor del Cuero Fuente DNP 2016

El sector del cuero lo conforman cerca de 30.000 empresas, que ofrecen producción, comercialización, venta de materias primas e insumos y el uso intensivo de mano de obra. Según ACICAM el consumo per cápita en Colombia es de 2.8 pares anuales, en promedio 4 y 5 billones de COP al año se espera que para el final del 2018 la cifra aumente en un 7%. En el 2017 se registró un alza de 5.9% a nivel nacional. Las ferias del sector del cuero esperan facturar 30.000 millones. (ACICAM, 2017)

En Colombia la industria del calzado de cuero y la marroquinería juega un papel importante en el crecimiento de la economía de ciudades como Bogotá, Bucaramanga, Cali y Medellín, por ser una industria manufacturera que no requiere mayor preparación

del capital humano. La labor es desempeñada tradicionalmente por familias dedicadas a la producción del calzado de cuero en microempresas y pequeñas empresas.

Con respecto a las políticas de fomento a la productividad de la industria del cuero y la marroquinería el PND enfoca políticas para incentivar la competitividad en 11 ejes estratégicos. (COLCIENCIAS, 2014) se destaca la intención de aumentar en 4 años tasa de tasa de formalidad en un 50% teniendo en cuenta que los fenómenos de informalidad afectan directamente el costo de venta del zapato de cuero producido en el país, alcanzar ese nivel de formalidad sería un apoyo directo a las microempresas del sector. (ANIF, 2017)

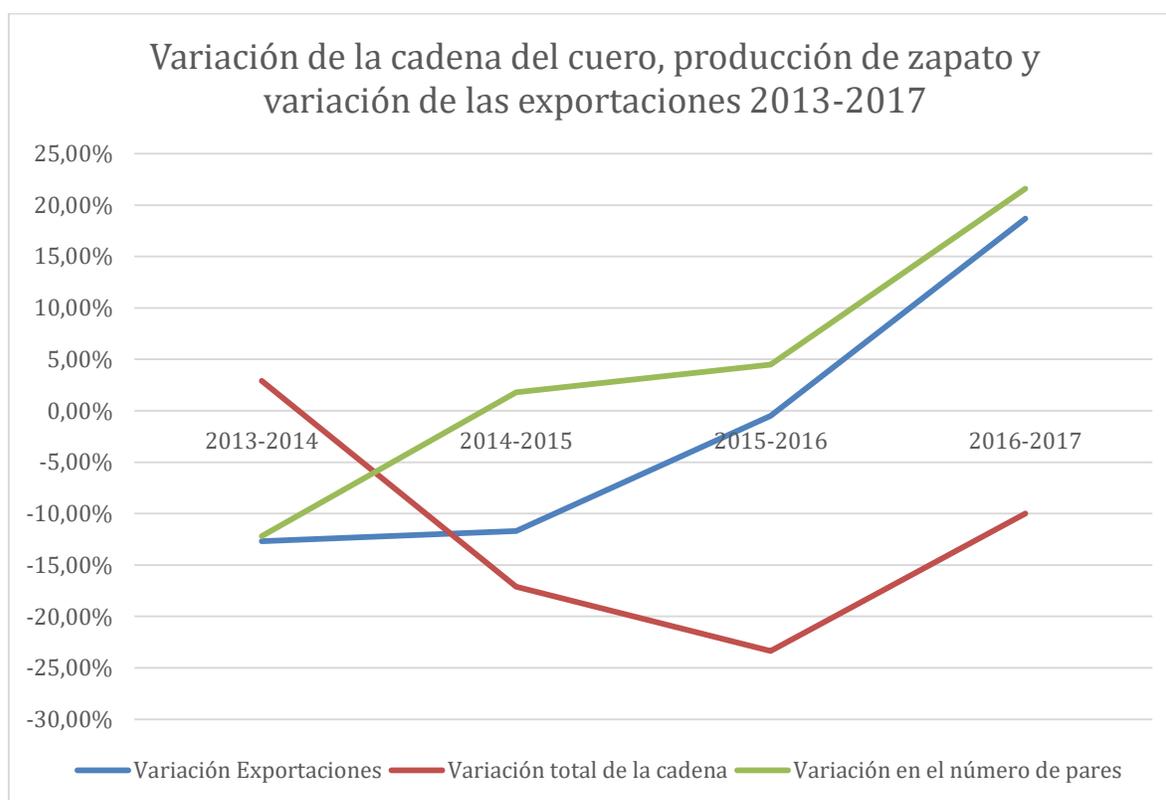


Ilustración 12 Grafico comparativo de la variación en porcentaje de exportaciones de Colombia, variación total de la cadena, y numero de pares

Variación calzado de cuero exportado desde Colombia en US\$FOB después de la fuerte caída en la variación total de la cadena productiva, el 2016 mostró un repunte positivo cambiando la tendencia que se mantenía desde el 2013, la variación en las exportaciones es positiva también junto con el número de pares producidos ubicándose en números positivos desde el 2015 para las exportaciones y desde el 2014 para la cantidad de pares producidos (ACICAM, 2017)

Del total nacional el subsector del cuero calzado y la marroquinería representa el 8% del total de la industria que a su vez representa el 30% del total nacional (ANIF, 2017) para el 2016 el mercado de calzado en Colombia alcanzo ventas US\$1.388 millones con un crecimiento de 8.9% entre el 2010 y el 2016, de las 10 empresas colombianas de calzado con mayores ventas sumaron COP1.695 en miles de millones de pesos el 50% de estas compañías son de Bogotá, 2 del Valle del Cauca, 2 de Antioquia y 1 de Caldas (CCC, Informes Económicos Enfoque Competitivo, 2017) cabe destacar que la demanda sigue creciendo pero la participación del producto nacional sigue disminuyendo, el análisis de consumo de la empresa Raddar, afirma que el consumidor colombiano no está educado acerca del origen del producto (Becerra, 2017), es decir las condiciones de la demanda no son lo suficientemente buenas para que el consumidor diferencie y le de valor al producto nacional.

La producción y ventas reales en el sector de calzado en enero a noviembre de 2017, registraron una variación de -0.4%. En cuanto al empleo este registró una caída de -4.6%. Este comportamiento de las variables fundamentales, se explica principalmente por la disminución de ventas institucionales, cierres de puntos propios, altos inventarios y a la caída de las ventas en el sector de comercio de calzado. Según la Encuesta de Opinión

Industrial Conjunta -EOIC-, que mide las grandes y medianas empresas, la capacidad instalada utilizada en el mes de diciembre fue de 73%. (ACICAM, 2017)

Los objetivos del PTP (Programa de transformación productiva) son convertir al país en el tercer productor de Latinoamérica, generar marcas con posicionamiento global y llegar al 12% de las exportaciones regionales, todo esto se alcanzará con la consolidación de la marca país, y la promoción del consumo interno, entre otros factores (FIDUCOLDEX, 2018).

El panorama con respecto a la manufactura colombiana ha sido desalentador en los últimos años, más aún para una industria con grandes y complejos problemas desde el punto de vista de estructura empresarial y condiciones de los factores, sin embargo, es posible que se abran por lo menos 20 mercados más en el 2018 (CCB. Org, 2018) Chile y EEUU son el objetivo principal, Chile por que cada año ha aumentado sus importaciones y EE. UU, por ser ya el principal destino de las exportaciones y por las condiciones de la demanda en la primera economía a nivel global.

A nivel país las condiciones de los factores y la dependencia fiscal de la producción de petróleo, generaron un desplome en los indicadores macroeconómicos, la percepción de corrupción y baja calificación del sector público, sin embargo, en el 2018 la industria manufacturera tuvo una variación de 22.4% (El TIEMPO, 2018) es decir, el panorama para la exportación de productos manufacturados tipo zapato de cuero es positiva, pero no se repone del tsunami de calzado proveniente de China que ha entrado al país en los últimos años. La respuesta de parte de las empresas productoras no ha sido efectiva aún con un Arancel de US\$7 Dólares por cada par de zapatos para disminuir el impacto en el mercado aun entran grandes cantidades de zapatos de contrabando.

Las iniciativas tipo clúster en Colombia han reportado resultados favorables en los últimos años para Bogotá, los clústeres concentran el 55% PIB, en Cali representan el 43% de las ventas, en Medellín constituyen el 25% de las exportaciones industriales, en Barranquilla representan el 15.4 de las ventas totales y finalmente en Bucaramanga constituyen el 43% de los activos totales (CONFECAMARAS, 2017); aunque las iniciativas tipo clúster más exitosas en el país – Software y TI Bogotá, Macrosnaks en Cali y Salud Farma en Bucaramanga – no pertenecen al sector manufacturero ni a la producción del calzado de cuero, las características específicas de esta industria, tales como experiencia, permanencia, calidad de capital humano y potencial de crecimiento ha generado iniciativas de agrupamiento con gran participación en el contexto nacional.

El valor total de las exportaciones de calzado para el 2016 fue de US\$31.3 millones con participación del 26% de Bogotá, 21% Valle del Cauca, Antioquia 14.4%, Santander 12.3%, Norte de Santander 6.9%, (DANE , 2017).

Existen 225 empresas de calzado incluidas en el clúster de Cali y facturaron COP\$724 mil millones en 2015 con tasa de crecimiento del 8.9%,; las exportaciones sumaron US\$7 millones alcanzando mercados en 20 países la mayoría de estas exportaciones a Ecuador 53.4% y EEUU 15.2% (CCC, 2017).

El modelo clúster en Medellín presenta iniciativas desde el concepto de caracterización de los modelos de negocios, identificando posibles mercados y grupos de productos específicos para dichos mercados en la cadena de valor productos para mujer entra entonces la confección textil, los zapatos, la marroquinería, los cosméticos y la bisutería, cambiando la visión de sectorial desintegrada a modelo de negocio integrado según el objetivo de mercado, generando integración entre las universidades, centros tecnológicos, y gremios siendo una propuesta relativamente nueva 2015-2018, aún faltan

datos pero es la estrategia de profundización de clúster y de generación de valor agregado más ambiciosa.

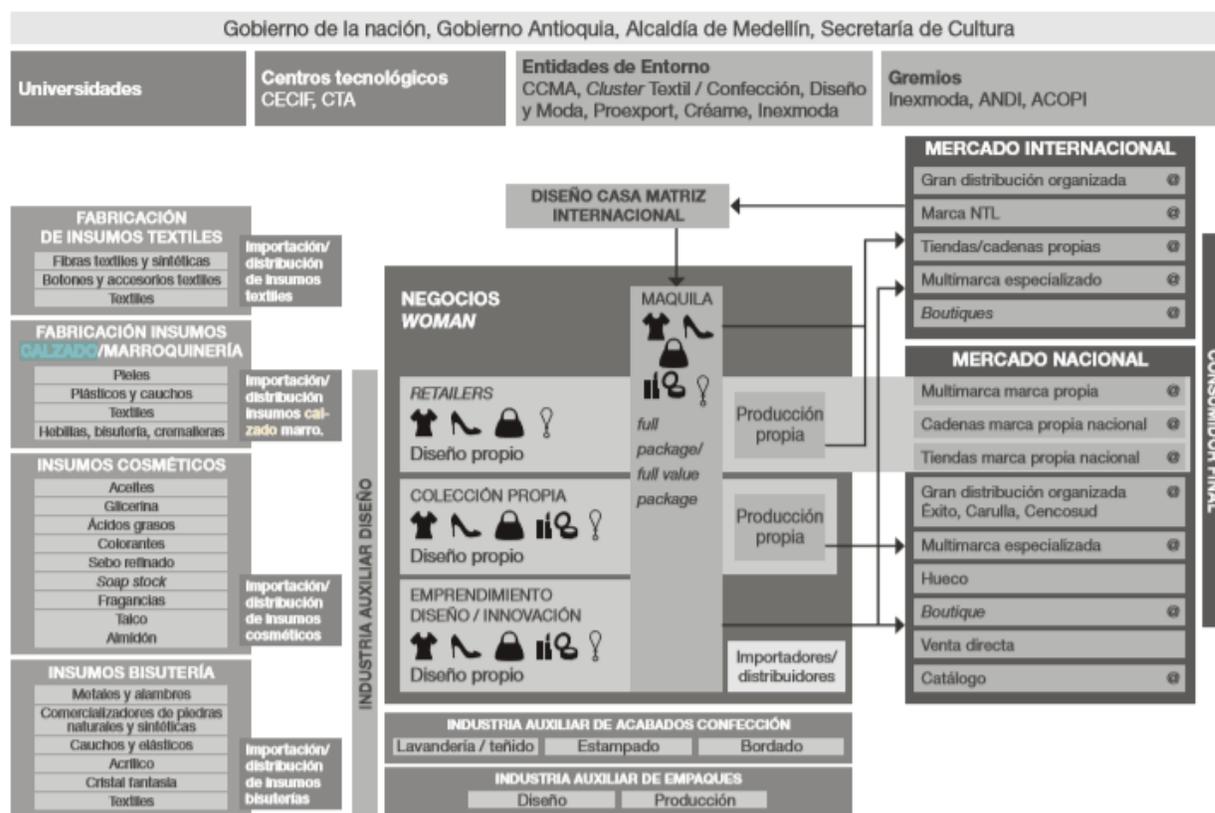


Ilustración 13 Mapa de agentes del segmento "Woman". Tomado del documento de la Cámara de Comercio de Medellín (CCM, 2015)

El Clúster Bogotá Cuero Calzado y Marroquinería, una iniciativa liderada por la CCB (Cámara de Comercio de Bogotá) cuenta con 270 participantes, 169 intervenciones empresariales con proyectos de clúster y desde el 2012 genera COP\$6.4 billones de ventas, busca mejorar la productividad de la industria definiendo una visión común de desarrollo, profundizando el conocimiento del negocio, integrando las cadenas productivas y desarrollando iniciativas de valor compartido. (CCB, Cluster de cuero calzado y marroquinería, 2017).

Bogotá, es el mercado más grande de la zona andina y ha sido un terreno fértil para la creación de microempresas de acuerdo al reporte de inscripción de la CCB, siendo el mejor año el 2017 alcanzando un total de 405 microempresas, 115 empresas pequeñas, se alcanzaron 22 medianas empresas y 8 grandes empresas. Las cifras de la Cámara de Comercio son un indicador claro de la prosperidad general de un sector comercial puesto que si la empresa fracasa no renueva su inscripción, además las inscripciones en las cámaras de comercio muestran una tendencia creciente hacia la legalización de la actividad comercial.

Con respecto a la cadena productiva del cuero con los códigos CIIU 1511, 1521, 2826 y 4772 para Bogotá se registraron 5.892 establecimientos el 36% del total nacional 16.330 distribuidos así por código CIIU. El código CIIU es la clasificación industrial internacional uniforme, y sirve para identificar una actividad económica determinada.

	Número de establecimientos	Código CIIU
2018	719	C1511
	3.451	C1521
	69	C2826
	12.091	G4772

Tabla 1 Se muestra el total nacional de la cadena productiva del cuero discriminada por código CIIU. Cifras de la base de datos de la CCB (CCBBaseDatos, 2018)

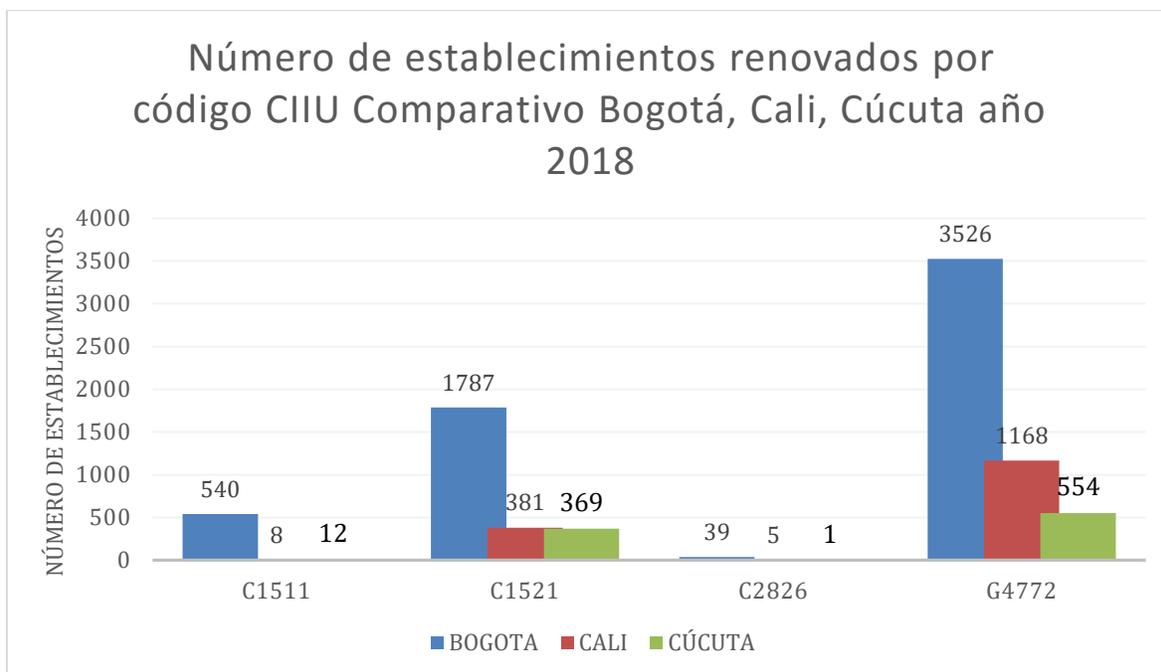


Ilustración 14 Grafico comparativo número de establecimientos por código CIIU renovados en Bogotá, Cali y Cúcuta en el año 2018 (CCB, 2018)

Los establecimientos dedicados a la actividad 1521 en el total nacional, en contraste con el gran año en el 2017 tuvieron una fuerte caída del 25% en el 2018 (CCBBaseDatos, 2018), no se logrado mantener entonces la producción o no ha sido lo suficientemente rentable, esta situación puede ser respuesta a las condiciones del mercado interno, o a que no se han logrado ventajas competitivas para ubicar el producto colombiano en los mercados internacionales.

Asoinducals, Asociación de Industriales del Calzado y Similares, agremiación que reúne a los comerciantes de calzado de Bucaramanga en el 2018 ha contribuido con la generación de productos con alto valor agregado generando un fuerte contrapeso al calzado chino, gracias las alianzas estratégicas del sector con empresas clave en Italia, Brasil y México. Bucaramanga cuenta con 6.000 fábricas de zapatos, exportando un millón de pares al mes. (Vanguardia, 2018).

4.2 Marco teórico

A continuación, se presenta la conceptualización del problema, los enfoques y teorías que enmarcan la literatura relevante a los conceptos de clúster y competitividad, además se relaciona el diamante de la competitividad de Michael Porter, que funciona como eje teórico y práctico del presente trabajo de investigación.

4.2.1 Desarrollo de los conceptos de clúster y competitividad

El concepto de competitividad incluye diversos factores, índices básicos de calidad en las áreas que la componen, producción, administración, mercadeo. En la carrera por el mercado ajustar y mejorar en cada uno de los aspectos que influyen en el desarrollo del producto es lo que le permite a una empresa permanecer en el mercado, es este interés por mejorar y entrar a nuevos mercados lo que impulsa la innovación lo que mantiene a un producto por encima de los competidores, la diferenciación y el perfeccionamiento de procesos (Mosquera, 2015).

La definición de competitividad que se toma como eje del presente texto, gira en torno al concepto de productividad y la posibilidad de evaluar series de indicadores micro y macroeconómicos que permitan generar un perfil del desempeño y desarrollo de la labor productiva en el contexto del mercado global; tal como la definición de nación competitiva de Porter: *“La prosperidad nacional se crea no se hereda no surge de los dones naturales de un país de su mano de obra de sus tipos de interés o del valor de su moneda”*. (Porter M. , 1990). El concepto acerca de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo BID: *“...el concepto de competitividad refleja la medida de la nación, en un sistema de libre comercio y bajo condiciones equitativas de mercado, pueden producir bienes y servicios que superen la prueba de mercados internacionales...”*, (Angelelli, Crespi, Di

Fabio, & Roldan, 2016) las firmas competentes a nivel mundial generan desarrollo y progreso para su país. En el mismo orden de ideas el Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés), define la competitividad como *“el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país”* (Lombana & Rozas, 2009).

Existe entonces una gran variedad de factores que afectan la competitividad de las naciones y la empresas, algunos y esos factores pueden ser internos como el desarrollo del recurso humano, la modernización de la infraestructura y las telecomunicaciones estos aspectos afectan la competitividad de las empresas de forma positiva pero también existen factores que la afectan de manera negativa por ejemplo, la informalidad, las altas tasas de interés (TIC Networks, 2017), Los factores básicos son empleados con habilidades primarias, materiales crudos (materia prima), condiciones climáticas y fuentes de agua, son inherentes y no requieren inversión para ser utilizadas en la producción. Los factores avanzados son creados y actualizados a través de la inversión y son la base de una competitividad sostenible de la nación. Porter al usar el lenguaje común como razonamiento lógico, en lugar de modelos matemáticos para explicar las condiciones de los factores, no invalida la teoría estándar de la ventaja competitiva, sino que facilita su interpretación e implementación en agrupamientos incipientes o potenciales.

En principio la teoría de la ventaja competitiva de las naciones buscaba ser un marco teórico, que pudiera describir por qué las economías a escala son más eficientes en términos de innovación, valor agregado y generación de empleo, que las empresas que desarrollan su actividad económica lejos del clúster; y cómo las empresas que comparten un espacio o localización se desarrollan más rápidamente; se posicionan de forma más eficiente en nuevos mercados, y permanecen durante más tiempo que aquellas que se alejan del clúster o aglomeración (Lombana & Rozas, 2009).

En este orden de ideas y de acuerdo a la ley de la ventaja competitiva, un país debe especializarse en aquellos productos que puede producir, relativamente en forma más eficaz que otros países (Angelelli, Crespi, Di Fabio, & Roldan, 2016). El clúster se desarrolla como una concentración de compañías en un área geográfica localizada permitiéndoles desarrollar asociaciones e interacciones de diferente índole, por ejemplo, desde actividades de difusión y fomento del sector, hasta proyectos de I+D+i⁵, o de creación de capacidades compartidas, la localización les permite también generar proyectos de compra de insumos y desarrollo de productos (Trujillo & Álvarez, 2013).

Respecto al análisis de la competitividad, al intentar diseñar modelos de rendimientos crecientes, no se obtenían resultados completos debido a que la corriente dominante de la economía apenas presentaba atención a la geografía económica (Montoya Ortega, 2018), - citando a Marshall – puesto que ignoraban en el análisis la presencia de ciudades y regiones económicas, así como las causas de la urbanización o el papel que juega la localización en las decisiones económicas.

La inclusión de determinantes de localización permite entonces generar modelos más acertados y tomar mejores decisiones respecto a la producción. La especialización ocurre debido a los recursos disponibles en el nivel de las compañías y la existencia de economías externas como resultado del clúster local (Alfonso , 2016). En la teoría económica tradicional no se incluía la importancia de la localización y la distribución geográfica en las interacciones comerciales ni el desarrollo de los procesos productivos, estos conceptos resaltan la importancia de las agrupaciones de producción para los

⁵ Proyectos de Investigación – Desarrollo – Innovación.

países en desarrollo que están buscando una ventaja competitiva en el panorama global (Mosquera, 2015).

También es posible analizar el fenómeno desde el punto de vista de la competitividad sistémica que puede ser analizado desde una amplia variedad de indicadores, es posible definirla como la “capacidad de competir en los mercados por bienes o servicios” CEC, 2017. Es importante el concepto puesto que apunta a que la ventaja competitiva de una empresa depende del sector industrial, el área geográfica, las políticas públicas la infraestructura del país y la relación de la empresa con el contexto industrial inmediato.

La competitividad se puede manifestar por cambios en productos, procesos, marketing, distribución y en el ámbito general de la empresa, y se define como “...la producción de bienes y servicios de mayor calidad y a menor precio que los competidores domésticos e internacionales” (Porter M. , 1990). Porter propone el modelo “Diamante de Competitividad” señalando que: “La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo, se basa en el aumento de la productividad”. (Porter M. , 1990).

El diamante de la competitividad está dividido en cuatro factores:

- Las condiciones de los factores de producción, son inherentes a la localización de la actividad productiva, el recurso humano y la infraestructura de investigación e información, además de las políticas y función del estado en el desarrollo de la actividad productiva (Porter M. , 1990; Lombana & Rozas, 2009).
- La estructura empresarial y rivalidad, es necesario que existan empresas que compitan a nivel global.

- Las condiciones de la demanda, la labor productiva debe darse en un entorno de mercado exigente y competitivo.
- Las industrias relacionadas y de soporte deben generar la suficiente oferta para abastecer la producción.

Las condiciones de los factores de producción, son determinadas por la disponibilidad y sofisticación de los factores que afectan la manufactura, estos factores están definidos por los siguientes indicadores (Brenes, Cilloniz, Madrigal, & Pérez, 2001; Rendón & Forero, 2015): 1. El capital humano, siendo las habilidades, el conocimiento y la experiencia disponible en el proceso manufacturero que posee el sector. 2. La infraestructura legal y regulatoria, se refiere a que la intervención por parte del estado debe ser mínima, y el contexto legal debe permitir el comercio libre, el incremento de las iniciativas de negocios. 3. La infraestructura de transporte, es el acceso que brinda la ciudad, a una infraestructura básica para mover eficazmente su mercancía y a sus empleados y los caminos y espacios que conecten a los miembros del agrupamiento de forma local, regional e internacional. 4. Las ventajas inherentes de localización, este indicador resalta el carácter del sector y su capacidad de ser un centro de comercio reconocido y tradicional, este indicador resalta la función del clúster como punto de encuentro entre los comerciantes, vendedores de materias primas y distribuidores, si el sector por sí mismo ofrece ventajas competitivas, los nuevos empresarios lo preferirán sobre otros sectores (Magpantay, 2011).

El contexto de estrategia empresarial se refiere al ambiente de negocios, en el que las microempresas y comercializadoras desarrollan sus habilidades y generan valor agregado a sus productos; en esta investigación se validaron los siguientes indicadores:

1. Costo de la iniciativa de negocios en el sector, este indicador se refiere a si el

agrupamiento funciona efectivamente como un abarataador de costos de producción y distribución. 2. Ambiente general para hacer negocios, se puede definir este indicador como la suma de políticas de impuestos, apoyo a la inversión, y estructuras regulatorias que en su conjunto permiten el bienestar y crecimiento de las microempresas participantes en un agrupamiento. 3. El mercado abierto a nuevas empresas, este indicador resalta la importancia y carácter que el clúster debe tener como fundamento del desarrollo, debe ser terreno fértil para la creación y permanencia en el tiempo de nuevas empresas. 4. Estructura interna de la microempresa, existe una división entre las diferentes áreas, producción, desarrollo de producto, publicidad y mercadeo y estas áreas se comunican de forma eficiente (Magpantay, 2011).

Las condiciones de la demanda son definidas por los siguientes indicadores: 1. Condiciones de la economía local, debe existir un intercambio comercial suficiente para el avance y desarrollo de la industria en el mercado local y una base fuerte de clientes locales que conozcan los productos y puedan pagar más por un producto diferenciado; 2. Crecimiento económico de la área del clúster, éste debe estar localizado en una región con crecimiento económico, el poder adquisitivo de los compradores redundará en mejor desarrollo de productos, diversificación de estrategias de mercado, y crecimiento del portafolio, por lo tanto, mayor valor agregado, y mejores retornos; 3. Fuentes de capital, para que el clúster se desarrolle es necesario el acceso a productos de crédito económicos y acompañamiento en el desarrollo de programas de fortalecimiento de la producción y el desarrollo de canales de distribución y mercadeo; 4. Alcance de la publicidad, un cliente informado puede sacar el mayor provecho de su inversión, sin embargo si el cliente solo conoce las ofertas del calzado extranjero y no conoce los beneficios de comprar en el mercado local del calzado de cuero, difícilmente podrá hacer

una elección informada, el flujo de la información mejora la probabilidad de compra en el sector y la productividad económica; 5. Empresas exportadoras, las empresas exportadoras son la punta de lanza del clúster, al competir en el mercado global genera conocimiento, innovación y mejoras en el proceso de producción que puede, al ser aplicado en las microempresas mejorar el nivel de competitividad del clúster; 6. Los trabajadores cuentan con educación superior, si el clúster atrae profesionales en las áreas de producción, administración y mercadeo contará también con conocimiento actualizado en esas áreas críticas de desempeño y será más efectivo en el desarrollo de estrategias de mercadeo y de canales de distribución (Magpantay, 2011).

Según el modelo teórico de Porter, el clúster depende de la disponibilidad de materias primas, servicios relacionados, logística, y debe ser un centro de inversión pública y privada. Los indicadores de las industrias de apoyo y relacionadas son definidos a continuación: 1. Calidad de las industrias relacionadas, si las industrias relacionadas persiguen ventajas competitivas en el mercado global, obligan a las otras empresas en competencia a mejorar. 2. Existen centros de aprendizaje, agencias gubernamentales que mejoren el recurso humano, y contribuyan al desarrollo de la productividad de las microempresas dedicadas a la producción y venta del zapato de cuero; el clúster agrupa distribuidores de materia prima y diseñadores; 3. La competencia local ha creado innovaciones, efectividad de costos en la industria, obliga a los distribuidores a mejorar su producto y sus precios; las empresas relacionadas usan tecnologías de punta, e invierten en investigación y desarrollo, para mejorar sus productos, perfeccionar sus estrategias de publicidad y mercadeo (Magpantay, 2011)

4.2.2 El concepto de Clúster Industrial

Como se menciona arriba el concepto de clúster ha sido ampliamente estudiado a partir de la publicación del estudio de Michael E. Porter (1990) acerca de la ventaja competitiva de las naciones. El fenómeno del clúster ha generado éxitos en la economía de una gran variedad de localizaciones geográficas por ejemplo en Spokane WA, Alemania, Trujillo México y Silicon Valley en California US.

Para los países en menos avanzados el concepto de clúster permite desarrollar iniciativas de crecimiento económico realista, y de fácil administración desde los gobiernos locales y nacionales articulando los esfuerzos de los sistemas nacionales de innovación y la empresa privada con políticas orientadas al desarrollo de la competitividad.

4.2.3 Competitividad

La competitividad es un concepto muy amplio, se encuentran en la literatura diferentes tipos de factores que pueden afectar la competitividad de las empresas, los sectores económicos las regiones y los países para Porter (1990), *“la competitividad nacional solo puede ser medida por la productividad de la nación ningún otro concepto es significativo”*. Las compañías y los países deben ser vistos como iguales porque el comercio internacional no es un “juego de suma cero” (Zero sum game) y un estado en particular no puede ser competitivo en todas las ramas de la economía. Para generar un modelo de desarrollo de competitividad de un país, ciudad-región o empresa es necesario, reconocer la labor que se puede desempeñar en el mercado global, evaluarse y generar la visión y la misión que potencialice las ventajas y sobre todo encontrar esa característica diferenciadora, frente a las otras compañías.



Ilustración 15 Grafica que ilustra los factores determinantes de teoría de las ventajas competitivas de Porter, Diamante de Porter (Porter M. , 1990)

4.2.4 La competitividad de China en el mundo

Hoy China es el mayor productor y su sobre oferta de mano de obra le ha dado ventaja en la producción de manufactura a nivel mundial. China a finales de los años 70 se encontraba con una economía deprimida, crecimiento nulo, escases de productos de primera necesidad; a la fuerza en 1978, Deng Xiaoping asume el poder, e instaura un modelo económico llamado economía de mercado socialista, estructurado en una serie de reformas que dan como resultado un desarrollo económico arrollador. La combinación de fenómenos de economía capitalista, socialista y el control de los precios de mercado, fueron los parámetros esenciales del modelo y abarcaron escenarios económicos, políticos militares y culturales (Isaza, 2014). Otra medida importante fue la Expedición del Estatuto de Inversión Extranjera que creó la modalidad de empresa chino-extranjera. Tiempo atrás la inversión foránea y vender al exterior recursos naturales chinos era traicionar a la patria. Este modelo de producción no solo fortaleció el desarrollo de

productos en industrias poco sofisticadas como los zapatos de cuero, también tuvo un fuerte impacto en industrias como los automóviles y la electrónica.

China pone entonces a disposición de inversionistas medios de producción a bajo costo, permitiendo la captación de inversión extranjera con empresas de capital mixto “Joint Ventures”. Al comenzar la década de los 90 se reestructura la estrategia económica China, y se lanza una ofensiva diplomática sin comparación en la historia; se incentiva nuevamente a los inversionistas extranjeros mediante la constitución de empresas con capital 100% foráneo. Nace así el término “Offsourcing” estableciendo de esta manera un modelo exitoso y lógico de globalización, incentivando la inversión extranjera como factor clave del éxito, desplazando a otros países que no lo habían entendido así (Isaza, 2014)

La reducción de impuestos, bajos costos de servicios públicos, un régimen especial laboral, la manipulación de su moneda le dio a China el crecimiento económico que se propuso, la competitividad, los bajos costos de producción, con el objetivo de abarcar el mercado a escala mundial, de forma gradual a mediano y largo plazo (Lombana & Rozas, 2009). Es necesario tener en cuenta que, para lograr este nivel de productividad, el costo respecto a los derechos humanos y las libertades ha sido altísimo (Riaño, Sierra, Sánchez, Roldán, & Desdán Z, 2014). Los impuestos para las empresas con inversión extranjera fueron de un 11%, para las compañías locales 22% y para las compañías estatales 30% (UNIDO, 2005)

Con respecto a las condiciones de los factores, el modelo de producción implementado en China tuvo también un fuerte impacto en índices macroeconómicos, como el PIB PPP para 1995 el gigante asiático reportó US\$592 de PIB PPP, para el 2016 fue de US\$8.123 siendo la economía 71 de 182 en ese indicador (World Economic Forum, 2017), esto

quiere decir que la economía de un país en desarrollo reaccionó positivamente frente a una intervención directa por parte de los organismos estatales, quienes diseñaron una política de producción extensiva usando el recurso más grande del cual disponía China, su mano de obra barata, generando ventajas competitivas en el contexto del mercado global, y llevándolos hoy a ser el más grande productor de bienes del planeta.

4.2.5 Colombia en cifras en el contexto de la competitividad global

Con el fin de establecer el contexto de la producción y el posicionamiento de la industria colombiana en su zona económica y en el mercado global es necesario establecer el estado general de la Competitividad del país.

Colombia, tiene una larga tradición de gobierno constitucional y democrático y esta densamente poblado en sus ciudades principales, elegirá a su nuevo presidente el 27 de mayo del 2018, Juan Manuel Santos estuvo en la presidencia durante dos periodos consecutivos y logró un nuevo acuerdo de paz con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) que fue refrendado por el Congreso de la Republica el 30 de noviembre del 2016. Estas elecciones se dan en medio de una desaceleración de la economía, y de un déficit del gasto público. Durante el 2017 la producción industrial y la manufactura se redujo mientras que el sector agropecuario aumento, es de esperar que el crecimiento se fortalezca en el 2018, y para el 2020 se espera que la reforma tributaria de la ley 1819 del 2016 alcance su mayor potencial, (WorldBank, 2018), aunque los motores de la economía tales como la minería y el petróleo redujeron su producción, el crecimiento del país se mantendrá estable hasta el 2020, para el 2017 ocupa en términos del PIB el puesto 86 para el Fondo Monetario Internacional en el contexto de la economía global.

El país tiene un área total de 2.070.408 Km² cuenta con 32 departamentos y 6 regiones principales, salida al mar Pacífico, y al mar Caribe. Es la economía número 28 en el mundo, recién hace parte de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE). Europa invirtió US\$29.9 millones en proyectos productivos en el país entre 2011 y 2016 de los cuales el 38% fue en Bogotá, 8.6% en Atlántico y 7.6% en Antioquia (ProColombia, Invest in Colombia, 2018). La organización del país en regiones productivas y programas como los PTP (Programas de Transformación Productiva) y el impulso de zonas francas han mejorado la calificación general del país y ha atraído inversión extranjera, mejorando las condiciones de los factores y las industrias de apoyo en el país.

En el mundo Colombia es el mercado en tamaño No 23 en tamaño y posee un poder adquisitivo en constante crecimiento, es el segundo mejor país en percepción de riesgo, estos datos indican que las condiciones de la demanda en el país tienen una tendencia positiva. (ProColombia, Growth, confidence and opportunities to invest, 2015).

El panorama para la inversión en Colombia es positivo, según la información obtenida entre los años 2000 y 2017. Los países que más invierten en Colombia son Estados Unidos con el 21%, EL Reino Unido con 12.3%, España 8.7%, y Suiza con 5.4% (DEE-DNP, 2017). Con respecto a las exportaciones en el 2016 el país fue la economía exportadora número 45 en el mundo, los rubros más sobresalientes de Colombia fueron en su orden: petróleo crudo con US\$11.8 millones de dólares, carbón US\$6.4 millones, oro US\$2.46 millones (MIT, 2018).

Colombia es el país en la región económica número 1 en obtención de créditos, el que mejor protege a los pequeños inversionistas, el segundo en facilidad para tramitar permisos de construcción, el tercero en registro de pobreza y el quinto en favorecimiento

de iniciativas de emprendimiento, además, la inversión en puertos entre 2015 y el año 2018 alcanzó los 2,1 billones de US\$ dólares. Finalmente Colombia tiene acceso a 47 países y a 1.5 billones de consumidores a través de los tratados comerciales (Maurer, 2017). El panorama general es positivo y el posicionamiento del país en la región muestra progresos que son más evidentes si se observan los datos durante la década anterior. Se muestran progresos en indicadores como condiciones de los factores, en la inversión en infraestructura; se mejora en estrategias de estructura empresarial con el apoyo a las iniciativas de emprendimiento. En materia comercial el tratado de libre comercio con EEUU, les abre la puerta a los productores al mayor mercado del planeta.

Las zonas de libre comercio en el país, son un gran incentivo para importadores, teniendo en cuenta que existe un solo impuesto del 20%, cuando los materiales crudos entran al territorio a través de las zonas de libre comercio, no hay impuestos aduaneros; las exportaciones realizadas desde estas zonas pueden aplicar a los beneficios a los tratados de comercio internacionales firmados por Colombia (Maurer, 2017). Existen zonas de libre comercio en las regiones Caribe, Andina y Pacífica con un total de 101 zonas francas siendo el líder de Latinoamérica en el 2015 apenas se contaban 11, las exportaciones correspondieron a US\$205,6 millones FOB (DANE, Zonas Francas-ZF, 2018). Las zonas francas han sido efectivas para la atracción de inversión y se han convertido en un foco generador de empleo y un área localizada que mejora la competitividad del país.

Colombia se encuentra en la categoría de renta, ingreso alto medio con una renta nacional bruta de US\$ 16.320, ocupa la posición 59 entre 190 países en el índice *Doing Business 2018* del Banco Mundial, (WorldBank, 2018).

Al comparar la posición general de Colombia frente a la competencia regional, supero a Brasil, Ecuador y Argentina, que ocuparon el puesto 125, 118 y 117, respectivamente, también supero el promedio regional calificado con un 58.66, mientras que Colombia obtuvo un puntaje total de 69.41 (WorldBank, 2018). Según la calificación obtenida por Colombia es necesario trabajar en limitar la burocracia y estimular las iniciativas de emprendimiento, se ha mejorado mucho respecto a los años anteriores, pero aún éstos indicadores están por debajo de 15% respecto a la meta establecida por la OCDE.

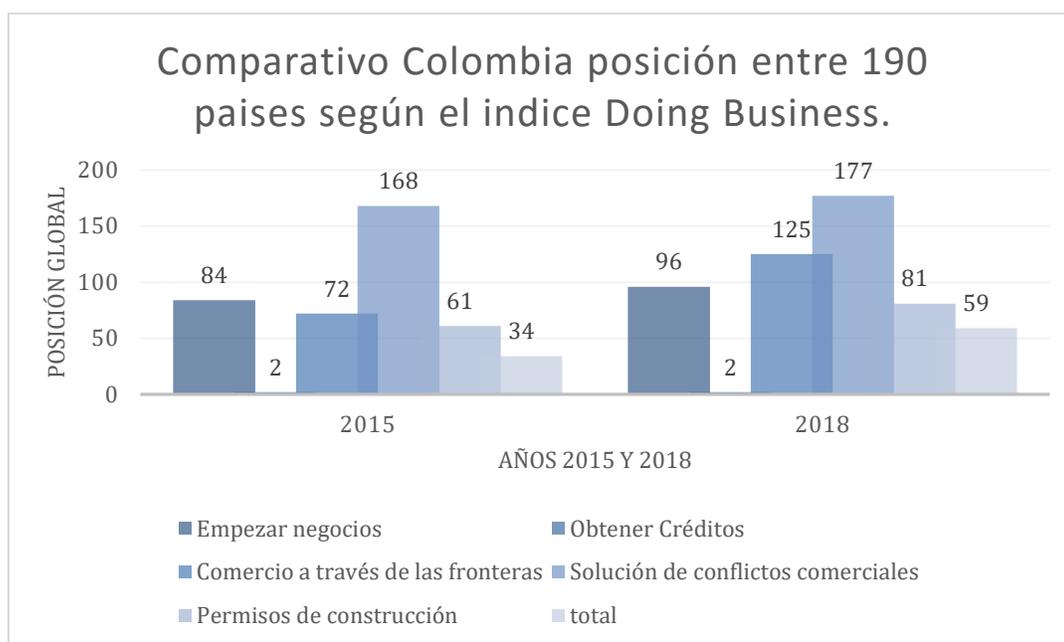


Ilustración 16 Comparativo Colombia posición entre 190 países según indicadores: Empezar negocios, Obtener créditos, Comercio a través de las fronteras, solución de conflictos comerciales, permisos de construcción y total general. (WorldBank, 2018)

Con respecto a la política macroeconómica el país ha mejorado en los indicadores generales para el Índice de competitividad global, que es el marco de referencia y el grupo de indicadores para 137 economías, Colombia obtiene 4.3 puntos en 2017 alcanzando su calificación histórica más alta, y ocupando el puesto 66 en la región, es superado por

Chile en el puesto 33, Panamá puesto 50, México en el puesto 51, supera a Brasil y Argentina en los puestos 80 y 92 respectivamente (World Economic Forum, 2017). Con respecto a otros indicadores Colombia desciende, en el periodo 2016-2017 respecto al ranking comparativo de 137 países, en 10 de 13 indicadores incluyendo su posición general de 61 a 66, obteniendo las peores calificaciones en institucionalidad del 112 al 117; eficiencia del mercado de bienes 100 a 102, infraestructura 84 al 87. Ascendiendo solamente en los indicadores: Educación Primaria y salud 90 al 88, Educación superior y Capacitación 70 al 66; e innovación 79 al 73. (DANE, 2018)

Desde el punto de vista de la teoría de la ventaja competitiva Colombia ha desarrollado grandes avances respecto a las economías a escala y la aglomeración en centros productivos, desde el 2012 la Cámara de Comercio de Bogotá, inició su proyecto Clúster Bogotá Cuero Calzado y Marroquinería (CCB, Cluster, una iniciativa de valor compartido, 2018), hoy en día en la estrategia general, cuenta con cerca de 10.000 empresas participantes en proyectos organizados en clústeres buscando crecimiento y la transformación de sus negocios (González X. , 2018; Mosquera, 2015; Manrique, 2006), mejorando la sofisticación de los procesos de producción y la estructura empresarial desde la formalización de iniciativas de negocios hasta la utilización de herramientas actualizadas de publicidad y mercadeo.

En el Informe Nacional del Consejo Privado de Competitividad en noviembre 2 del 2017 muestra que Colombia, aún no ha respondido de forma eficiente a los desafíos de la competitividad en el mundo globalizado; no alcanza procesos satisfactorios en los 4 factores de competitividad de Porter, no tiene instituciones fuertes, existen barreras a la libre competencia y no se genera una atmosfera de desarrollo industrial, no se presenta innovación, y finalmente el producto crediticio es muy costoso. Sin embargo la confianza

comercial en Colombia sigue al alza con un 17,5% en Agosto del 2017 (Revista Dinero, 2017)

En 2017 Colombia ocupó el puesto 54 con un puntaje de 61.786 entre 63 economías según el IMD (Instituto Internacional de Estudios en Administración) basándose en 340 criterios que miden diferentes facetas de la competitividad, incluyendo la exploración en tecnología digital de cada país (TICs) en el que Colombia ocupa el puesto 58.

4.3 Estado del arte

En el estado del arte se presentarán los esfuerzos previos y las investigaciones que buscan describir el clúster del cuero calzado y la marroquinería del barrio Restrepo, las publicaciones y enfoques que son tomados como base del presente trabajo de investigación.

4.3.1 La industria del calzado de cuero en el barrio Restrepo

La actividad predominante del barrio Restrepo se focaliza en la comercialización de artículos al por menor, siendo el sector de prendas de vestir y del cuero y sus derivadas un 40% de la actividad total del sector.

Algunos fabricantes no conocen los lineamientos para estipular los precios del calzado en el gremio, algunos no llevan cálculos de los costos de producción y otros han vendido a pérdida por no hacer bien los cálculos. Los Peleteros prefieren venderle el Cuero en Crudo a China por la caída de la demanda en el mercado nacional. (Forero, 2014)

Los resultados de Cabrera, donde resalta la urgencia de mejorar la competitividad del clúster de calzado del barrio Restrepo y que dicho objetivo solo podrá ser alcanzado si los micro y pequeños empresarios del sector se desprenden de la fabricación artesanal

y desarrollan un proceso industrialización de los procesos (Cabrera, Pulido, & Rocha, 2015). La industrialización y diversificación de la gestión de los procesos productivos les permitirá recuperar su participación en los mercados nacionales, regionales y locales, contrarrestando así las importaciones China.

En su texto Trujillo realiza una aproximación al conglomerado productivo micro empresarial del barrio Restrepo, según el mal llamado clúster, donde se buscan identificar los factores propios de la dinámica empresarial, que permitiesen elaborar una aproximación en un nivel de estructuración del comportamiento de los microempresarios y de la vida organizacional de las microempresas. Se centró en encontrar elementos para la promoción de trabajos asociativos o de otro tipo de labor colectiva como redes de apoyo o dinámicas de colaboración que redunden en beneficios a largo plazo para las microempresas con miras a fortalecer el mercado interno, favoreciendo la calidad de vida de sus integrantes (Trujillo & Álvarez, 2013).

Las cadenas productivas, que son una intención coordinada de producción y comercialización. Un trabajo conjunto desde compra de materias primas hasta venta del producto final. En síntesis, las SPL (Sistemas Productivos Locales) son aglomeraciones de empresas que en su conjunto posibilitan la producción y comercialización de un bien o servicio es un ambiente donde la competencia y la asociatividad son simultaneas, son unidades productivas flexibles y sólidas, se mantienen por la producción de bienes de calidad lo que hace necesaria la innovación permanente. Los SPL son una opción para el desarrollo de países como Colombia, hace posible que el desarrollo industrial sea un motor del desarrollo; cabe destacar también que en Colombia las PYMES generan más del 50% del empleo nacional, son el 39% del valor agregado industrial y son el 92% de los establecimientos comerciales de la productividad total del país (Calderon, 2015).

La informalidad, el escaso apoyo gubernamental los impuestos elevados, y la competencia China ejerce presión a nivel de competencia de precios, los costos pueden ser de menos del 50% de los costos de producción colombianos por sus bajos aranceles el producto chino cuesta COP\$13,000 en Colombia producir lo mismo cuesta COP\$30,000 (Hernández J. , 2014)

Las grandes empresas de venta de calzado de cuero, usan intermediarios lo que reduce el retorno para el productor, requieren una calidad en los terminados y cantidades que no todos los microempresarios pueden obtener, por lo tanto el microempresario al encontrar un nicho de mercado que lo relacione con una gran distribuidora como Calzado Bucaramanga, se ve obligado a reducir su ganancia si el precio de venta normal le genera una ganancia, de COP\$3.000 por par, con las grandes empresas termina ganando apenas COP\$500 por par.

La producción del zapato de cuero en el clúster del Barrio Restrepo es artesanal y hecho a mano, si bien desde el punto de vista de competencia internacional este tipo de producto representa un valor agregado, el zapato producido en el Restrepo inclusive el fabricado sobre medida no cuesta mucho más que el zapato de la línea de producción, el zapato más costoso un Botín hombre cuesta entre COP\$120.000 (USD\$43.80) a COP\$140.000 (USD\$51.4) el mismo zapato a la medida hecho a mano cuesta apenas COP\$180.000 (USD\$65.70) (Hernández D. M., 2014).

Es un mercado dinámico que responde rápidamente a las tendencias del mercado, pero no se encuentran argumentos a favor de la posibilidad de crear tendencias o de anticiparse al mercado, la investigación de las necesidades de los clientes, no existe investigación y desarrollo de producto, ni una cadena de minoristas, un canal que le permita al microempresario alcanzar nuevos mercados a nivel regional y nacional, el

mercado minorista aún está fragmentado y no existe una estructura de distribución que beneficie al productor y al consumidor final.

4.3.2 Clúster del barrio Restrepo

El barrio Restrepo registra una aglomeración de establecimientos de comercio, microempresas familiares y pequeñas empresas, dedicadas en un 70% a la producción de calzado de cuero, adicional la mayoría comercializa a través de canales de almacenes minoristas sus productos, aunque hay muy poca información oficial sobre el comportamiento económico del sector, se calcula que las unidades económicas agrupadas se encuentran aproximadamente en 2000, de las cuales se encuentran formalizadas aproximadamente un 40%, de estas se tabulan como Grande: 8, Mediano: 19 y Pequeño: 141, su indicador de Productividad es media, los ingresos operacionales aproximados para el año 2013 fueron de 89 mlss de dólares, de los cuales un 20% a 25%, provendrían de exportaciones, 67% reporta activos inferiores a veinte millones de pesos. En contraste, tan solo 9% registró activos superiores a cien millones de pesos, en promedio una unidad productiva vende dieciocho millones de pesos al mes. 32% ha solicitado créditos en el sistema financiero en el último año. De estos, a una quinta parte le fue rechazada su solicitud de crédito, 85% no registra ninguna clase de contabilidad formal, 75% informa que no ha introducido alguna mejora o innovación en su proceso productivo, 82,5% reportó no tener algún trabajador con educación superior –técnico, tecnólogo, especialista, máster o doctor, 94% no invierte en capacitación para su recurso humano, 92% afirma no pertenecer a alguna asociación de productores o comerciantes de calzado, y 58% no estaría dispuesto a comprar maquinaria o insumos junto a otros productores. La agrupación emplea en promedio entre 8.500 y 10.000 trabajadores aproximadamente, cada uno contribuye en promedio en 30 millones anuales en producto

Según la organización “Research in germany” el paso que debe darse para transformar una industria desorganizada y que sobrevive del trabajo por temporadas en un fenómeno económico tipo distrito industrial, es la asociación entre los negocios con universidades, de los centros de investigación con la región, es generar conocimiento y desarrollarlo de forma eficiente.

El diseño y la creación de patentes es inexistente, las microempresas viven de lo que ellos denominan como “machete”, es el producto de moda en el momento y si su costo de producción deja algún margen de ganancia será copiado. Por ejemplo, en la temporada se está vendiendo el botín para hombre, se busca la forma de producir ese zapato en cantidades razonables (lo que se espera vender en un mes), si se vende el producto se sigue produciendo, es una oferta que reacciona al mercado, y por lo tanto está limitada por lo que el productor conoce y puede deducir acerca de la permanencia de dicho producto en el mercado.

La producción de las microempresas depende también de los pedidos de las compañías distribuidoras grandes, los intermediarios buscan productores que puedan producir un estilo de zapato, en un tiempo determinado, con un nivel de calidad determinado, la microempresa entonces termina siendo un satélite de las grandes distribuidoras. De nuevo es evidente que cuentan con el suficiente potencial para incrementar la productividad del sector, en la temporada decembrina, por ejemplo, la cantidad de pares triplica a la producción total del año; existe entonces el potencial y la experticia para desarrollar un producto superior, diferente a la oferta actual..

La exigencia competitiva no es muy alta, es de destacar que si una microempresa tiene un encargo que supera su capacidad de producción, podría encontrar microempresas satélites, que se encargarán de completar la producción. Vale la pena destacar también

que son los intermediarios los que manejan los grandes pedidos y son ellos quienes reparten las cargas de trabajo y los que escogen las microempresas encargadas de cada parte de la producción.

CLUSTER DEL CUERO CALZADO Y MARROQUINERIA BARRIO RESTREPO

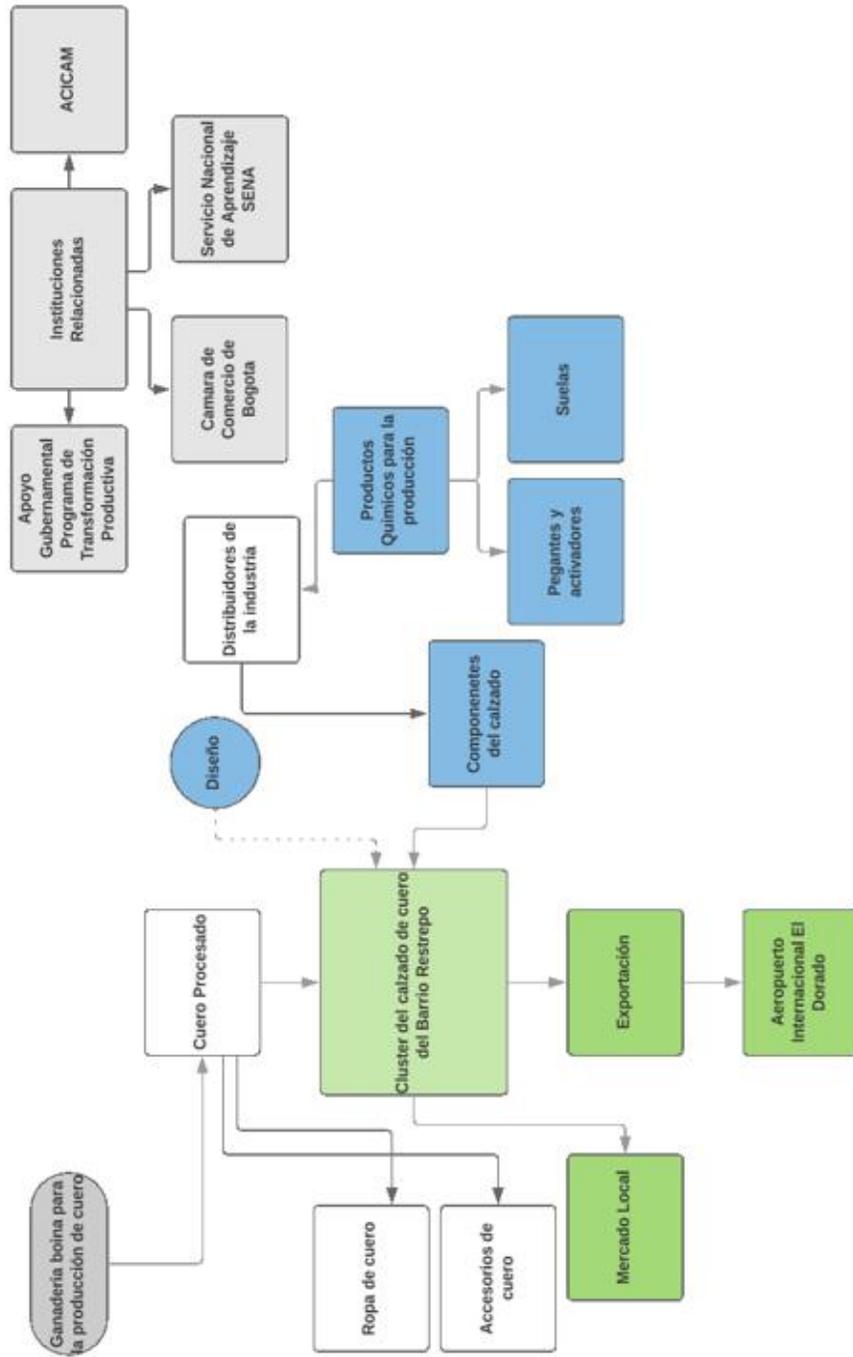


Ilustración 17 Fuente: Datos DANE y CCB adaptación propia.

4.3.3 Factores que afectan la competitividad del clúster

La globalización de los mercados no solo abre las puertas al calzado del mundo también le abre las puertas del mundo a un tipo creado por expertos y con el valor agregado de ser hecho a mano, es un zapato que en algunos mercados podría ser considerado marca de origen. El problema de la industria de calzado en el barrio Restrepo es la falta de asociación y desconfianza entre los productores (Chaparro & Corredor, 2016) es la desconfianza que evita la generación de marca y limita el radio de mercado, y es en última instancia lo que no le permite competir en el mercado.

También podemos destacar factores como la escasa capacitación, la incapacidad de innovación además el nivel de inversión en tecnología, investigación y mercadeo es mínimo. La banca privada si bien cuentan con paquetes de crédito no tiene en cuenta las características específicas del sector y el costo beneficio no es el mejor en términos de créditos de inversión. El gobierno no proporciona recursos en educación y capacitación ni los medios que faciliten su desarrollo.

Las prácticas administrativas, que tienen éxito en regiones con microempresas familiares, con estructuras empresariales poco sofisticadas producirían un desastre si se aplican a empresas alemanas de producción de químicos o de automóviles (Porter M. E., 2007), de este modo lo que se nos presenta en este ejercicio académico es realizar una evaluación y un perfil más exacto acerca de las características del sector, y cómo se está produciendo teniendo en cuenta el contexto de las microempresas.

Con el fin de resumir los principales factores que afectan el desarrollo del clúster, se realizará un análisis DOFA por Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, y Amenazas.

	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El mercado local es el más grande de la zona andina 2. En el clúster del cuero, calzado y marroquinería del barrio Restrepo, existen empresas exportadoras de calzado de cuero, que pueden impulsar el sector. 3. Existe una infraestructura de exportación y es posible posicionarse en los mercados nacionales. 4. Existen empresas relacionadas y de soporte con disposición para mejorar el clúster. 5. El país ha ofrecido estabilidad y crecimiento económico constante durante la última década 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El alcance de la publicidad y el mercadeo del clúster es limitado y desactualizado 2. La capacidad productiva no alcanza para responder a los volúmenes que exige el comprador internacional. 3. Débil inversión en diseño, Investigación y Desarrollo por lo tanto, el clúster no atrae recurso humano profesional y calificado. 4. Los productos crediticios son costosos. 5. Las cortiembres aún están por debajo de los requisitos mínimos de las autoridades ambientales. 6. La organización administrativa de las microempresas, es mínima. Y no cuenta con visión institucional.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sumando los Tratados de Libre Comercio y las preferencias comerciales Colombia tiene acceso a un mercado de 1.8 billones de compradores en el mundo. 2. El país recibió la tercera mayor IDF de la zona económica. 3. Ya se han realizado ejercicios de desarrollo del clúster en el país con resultados satisfactorios 4. A nivel privado y gubernamental, existen iniciativas para mejorar la capacitación del capital humano en el sector, por ejemplo: SENA, ACICAM, PTP, Cámara de Comercio de Bogotá. 	<p>Oportunidades Fortalezas Estrategias FO</p> <p>Impulsar estrategias de cooperación e internacionalización (F1, F3, O1,)</p> <p>Aumentar la inversión en investigación y desarrollo, para generar productos diferenciados de alto valor agregado. (F4, O2)</p> <p>Continuar con las iniciativas tipo clúster, para mejorar la participación en el mercado local; empleando el capital humano capacitado por el SENA, la información publicada por la ACICAM. (F1, F4,O4)</p>	<p>Oportunidades – Debilidades Estrategias DO</p> <p>La existencia de instituciones de apoyo y la articulación con instituciones de educación superior, puede generar nuevas líneas de diseño y fundamentar la investigación y el desarrollo en el sector (D2, D3, O4)</p> <p>Las iniciativas tipo clúster, mejoran la estructura y organización administrativa al interior de la empresa, además mejoran la innovación y la competitividad. (D2, D6, O3)</p>
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El producto chino, puede llegar a ofrecer mejor calidad en el calzado y desplazar al productor nacional, no solo con precio. 2. La limitada intervención de las Universidades en el clúster, condenan a las microempresas a repetir errores, y depender de conocimientos desactualizados, reduciendo su competitividad. 	<p>Amenazas Fortalezas Estrategias FA</p> <p>La disminución de materia prima disponible, puede generar innovación en materiales alternativos y amigables con el ambiente en busca de nuevos mercados (F3, A3)</p> <p>Enfrentar el tsunami de zapato proveniente de China, desarrollando innovación en las microempresas y mejorar la</p>	<p>Amenazas Debilidades Estrategias DA</p> <p>Aumentar el desarrollo de saberes y aplicar estrategias actualizadas de marketing para desestancar el sector y quitarle participación al producto chino. (D1, A1)</p> <p>Es necesario que existan incentivos tributarios para la compra de maquinaria que mejore la producción (D2, D4, A1, A5)</p>

<p>3. Disminución en la oferta de cuero crudo por aumento de las exportaciones.</p> <p>4. La baja protección a la propiedad intelectual, limita la innovación.</p> <p>5. Los canales de distribución que no sean ocupados por las microempresas, serán aprovechados por otros fabricantes.</p>	<p>producción para disminuir costos (F4, A4)</p>	<p>Mejorar la organización administrativa de las microempresas para mejorar la competitividad y mejorar la participación en el mercado local. (D6, A2, A5)</p> <p>Mover la producción y enfocarse en la comercialización y venta.</p>
--	--	---

4.4 Marco legal

En Colombia, los esfuerzos estatales para reforzar el desarrollo de las microempresas que afectan directamente la actividad económica desarrollada en el Barrio Restrepo se enmarcan en las políticas y planes para la competitividad desarrolladas durante el gobierno de Álvaro Uribe Velez 2006-2010 en el documento CONPES (Consejo Nacional de Política Económica y Social) 3439 de 2006 donde se propuso la creación del Sistema Nacional de Competitividad, concretado por el Decreto 2828 de 2007 (Esteban, 2010). Define la política productiva nacional delineando un carácter selectivo y transversal que permitía avanzar a una dinámica de transformación productiva, para ingresar en la producción y exportación de nuevas actividades de alto valor agregado. La política nacional de competitividad sigue los principios de focalización, evaluación y rendición de cuentas, participación del sector privado, regionalización y corresponsabilidad. El estado garantiza entonces, según las disposiciones ejecutivas, la provisión de bienes públicos (infraestructura) para alcanzar niveles adecuados de competitividad, mientras que el sector privado es el eje generador de riqueza, en un contexto de libertad de mercado. Promoción de la responsabilidad social empresarial (RSE).

Las empresas en busca de la mayor rentabilidad se responsabilizarán por el impacto a los grupos de interés mitigando el impacto de los efectos ambientales, sociales y económicos causados por su actividad económica. Los siete factores de la política de productividad y competitividad: 1, infraestructura física, desarrollo científico y tecnológico, desarrollo del capital humano, desarrollo institucional, ambiente macroeconómico, acceso al crédito y productividad. COMPES 3439, 2006. Según el Banco Mundial, Fondo Monetario internacional.

Durante el gobierno de Juan Manuel Santos 2010-2018 se buscó en principio disminuir la informalidad e incrementar empleo disminuyendo los precios de la matrícula mercantil ley 1429 de 2010, su plan de competitividad se denominó "Competitividad y crecimiento de la productividad", con cinco aspectos clave diseñados para mejorar la competitividad: 1. Empleo y Formalización. 2. Desarrollo de competencias. 3. Emprendimiento empresarial. 4. Infraestructura para la competitividad. 5 Apoyos transversales a la competitividad, bajo el lema "Prosperidad para todos".

Empleo y formalización: El objetivo era bajar la tasa anual de desempleo al 8,9. La tasa de desempleo en jóvenes al 16% y la tasa de informalidad al 54,4%. Con respecto al desarrollo competencias, los programas del ejecutivo se centrarían en fortalecer el bilingüismo y las tecnologías de información y comunicación, la capacitación de maestros en educación media.

La piedra angular del crecimiento económico del país sería el emprendimiento empresarial; usando el fondo Emprender a través del SENA se crearon 1.658 empresas un 41% de la meta prevista con recursos del Fondo de Capital Privado Fomipyme. Con

respecto a la generación de infraestructura para la competitividad se buscó disminuir el precio del transporte en un 25% y llevar internet a todo el país.

Apoyos transversales a la competitividad: Educación económica y financiera con talleres de diseño e innovación para la competitividad empresarial, los cuales le dieron apoyo financiero a 555 Pymes.

El decreto 1744 del 02 de noviembre del 2016, es la respuesta ejecutiva al tsunami de calzado proveniente de China, y a la invasión del mercado que estaba llevando a la quiebra a los más de 100.000 colombianos que se dedican a la producción y venta de calzado (Manga, 2016). La medida afecta a las importaciones de calzado con un arancel del 35% en el caso que el par de zapatos cueste entre 6 y 10 dólares y de un 15% para pares por encima del de 10 dólares (Jimenez, 2017).

5 METODOLOGÍA

La metodología de la presente investigación se desarrolla en dos etapas el primero es una revisión bibliográfica, el segundo un trabajo de campo. La revisión bibliográfica incluyó los siguientes temas: desarrollo de los conceptos de clúster y su relación con la competitividad; generalidades y estado actual de la industria del calzado de cuero a nivel global y en la zona económica latinoamericana; una revisión de la productividad y competitividad nacional, de la industria del calzado de cuero; y finalmente se revisaron esfuerzos previos de caracterización de la industria del calzado de cuero en el barrio Restrepo.

Para realizar la recopilación bibliográfica del material académico, se corrieron búsquedas de las siguientes palabras clave barrio Restrepo, calzado de cuero, clúster, caracterización; en bases de datos académicas tales como Google Scholar, Dialnet, Scielo, y finalmente Jurn; las tesis referentes a la industria del calzado de cuero se usan tres variables:

1. El texto está enmarcado en el modelo explicativo de las economías de aglomeración de Michael E Porter y la competitividad sistémica con respecto al contexto industrial inmediato.
2. El texto está desarrollado para el sector del calzado de cuero.
3. Los temas que se tratan en los documentos presentan similitudes con la industria del calzado del Restrepo. Todo esto con el fin de revisar los indicadores de productividad y competitividad de los clústeres a nivel nacional frente a la producción de zapato de cuero del clúster del Barrio Restrepo dando cuenta del objetivo específico.

Los datos utilizados para el cálculo de los indicadores de competitividad son de naturaleza secundaria, dado que se emplean cifras suministradas por: la Encuesta Anual Manufacturera realizada por el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística), el Banco de la Republica, SIREM, ACICAM, el Banco Mundial, la FAO, la Cámara de Comercio de Bogotá entre otros.

Se diseñaron además dos instrumentos, una investigación exploratoria, y una entrevista – semiestructurada de carácter exploratorio dirigida a productores, comercializadores, industrias afines, empleados y demás miembros del clúster del cuero, calzado y la marroquinería del barrio Restrepo; este tipo de entrevista permite definir problemas al interior de las compañías, la calidad de la relación del entrevistado con otros comerciantes y colegas del sector, además de su interacción con el sector y su

desempeño dentro del clúster. Al utilizar preguntas semiestructuradas, no se obtienen respuestas medibles de forma estadística, sin embargo, la calidad de la información brindada por los miembros del clúster (Methodology Net, 2018) quienes, en última instancia, son el capital humano que enriquece y fortalece el clúster – permite descubrir posibles problemas al interior de las compañías, e identificar áreas de posible crecimiento para determinar los principales factores que no permiten el desarrollo del clúster, ni mejorar su impacto en el mercado local.

El segundo instrumento es una entrevista dirigida a expertos, estos fueron escogidos según su experiencia en el sector, que hicieran parte de la actividad económica por lo menos durante dos generaciones, y que estuvieran en capacidad de brindar un análisis profundo de la situación del clúster hoy día, su perspectivas hacia el futuro y que pudiesen brindar una opinión general respecto al progreso y transformaciones que se han generado en el clúster, con el fin de describir la situación actual y de esta forma generar una caracterización actual del mercado del calzado de cuero en el barrio Restrepo.

Con estos datos y usando el diamante de la competitividad de Porter, se busca analizar el estado de la competitividad del clúster del Cuero, Calzado y Marroquinería en el barrio Restrepo describiendo los factores que no le permiten su evolución y desarrollo y se generará una matriz de caracterización para ilustrar y resumir los resultados de las entrevistas, por lo tanto, este trabajo sigue un enfoque investigativo, exploratorio y descriptivo.

El trabajo de campo sigue una metodología cualitativa. Se realiza teniendo en cuenta la existencia de un marco teórico explicativo acerca del fenómeno de agrupación comercial-industrial en el barrio Restrepo, sin embargo, las publicaciones acerca del sector no se corresponden con las expectativas generadas por la teoría del diamante de

la competitividad, por lo tanto, es necesario descubrir y comentar la realidad de las interacciones que se presentan en el sector.

Se realiza un trabajo de campo consistente en 30 entrevistas no estructuradas a empresarios y trabajadores del sector, con el fin de extraer datos para caracterizar la actividad del clúster del calzado y la marroquinería del barrio Restrepo. El proceso fue inductivo por que se inició tomando una teoría existente y se elaboraron los instrumentos desde los conceptos de estrategia, estructura empresarial y rivalidad; condiciones de la demanda; condiciones de los factores, industrias de apoyo y relacionadas como soporte para producir las preguntas de las entrevistas y se realiza la caracterización del sector usando los datos obtenidos en el trabajo de campo. Se recogieron los datos para comprender el contexto, las interacciones y las personas involucradas en el clúster y compararlo con la situación teórica ideal.

Durante la recolección de datos se mantienen los principios de credibilidad, confirmación, valoración de la investigación cualitativa (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014). Se realizó la investigación con el fin de caracterizar el clúster del calzado cuero y marroquinería desde el punto de vista de quienes lo viven, reuniendo datos en medio digital (fotografías y entrevistas). Se busca entonces describir por medio de la caracterización los posibles factores que afectan el desempeño del agrupamiento y no le permiten desarrollarse según lo indica la teoría de Porter.

5.1 Justificación metodológica

En la primera etapa de la investigación es de tipo descriptivo de recolección de datos desde textos académicos, investigaciones, encuestas y entrevistas donde se caracteriza la situación de la competitividad del Barrio Restrepo, para ser analizados comparativamente con el Diamante *de la Competitividad de Porter*. Este tipo de ejercicio

de investigación académica vista desde la teoría de la competitividad de Porter, ya han sido llevados a cabo con éxito por una serie de autores en el área de la comercialización, venta y producción de calzado en el barrio Restrepo, por ejemplo: Bernal y Quevedo 2016; Salazar y Calderón en 2015 y Riaño 2014. En Colombia por Hernández 2013; Saldarriaga y Ureña 2014; Ramírez, Velázquez 2006 y cómo fuente de análisis en clústeres de calzado alrededor del mundo incluyendo el fenómeno de producción de calzado en el Estado de Rio Grande del Sur – Brasil en el 2015; en Ciudad Juárez por González Sergio y otros 2013 y Buenos Aires.

Para describir los resultados de la exploración se usa una matriz DOFA, y su respectiva descripción de estrategias FO – DO – FA – DA. En la cual se describen las oportunidades y amenazas, es decir, las características externas del mercado como son: las condiciones de la demanda, la disponibilidad de materia prima y las amenazas de sustitución las cuales corresponden con los factores externos del mercado de calzado cuero y marroquinería del barrio Restrepo. Las fortalezas y debilidades describen las características internas del clúster, esto es posibilidad de asociarse, se acuerdan precios de venta mínimos del producto terminado, se compra materia prima a precios competitivos.

Al destacar los elementos específicos fuertes, los débiles además de las amenazas y oportunidades, la matriz DOFA describe la interacción de las empresas y en este caso describir las relaciones que se desarrollan en el clúster del barrio Restrepo. La matriz DOFA, entonces puede ser usada para diagnosticar problemas específicos, determinar si es posible cambiar o actualizar estrategias y estructuras empresariales; identificar oportunidades de éxito o amenazas en el contexto; revelar prioridades y posibilidades con un inventario de fortalezas y debilidades, es por estas razones que se utiliza este tipo

de matriz para describir los resultados de la exploración bibliográfica en Pla Barber en: (Hurtado & Duque, 2015). La estructura de la matriz SWOT, es una adaptación del modelo desarrollado por Fred David (C.T.B, 2018).

A partir de ésta información se desarrolla un trabajo de campo con el que se busca caracterizar la situación actual del mercado de calzado de cuero en el barrio Restrepo y determinar los principales factores que no permiten el desarrollo del clúster, ni mejorar el impacto en el mercado local. Usando las metodologías de entrevista – no estructurada, recolectando datos cualitativos, con los cuales se profundiza el conocimiento acerca de las interacciones y problemas que afronta el sector, las entrevistas son una técnica para la recolección de datos por lo tanto un método de investigación.

Una vez desarrollada la revisión bibliográfica se encontraron vacíos de información y datos desactualizados acerca de las interacciones del clúster del cuero calzado y marroquinería del barrio Restrepo, con respecto a la información acerca de cómo se comporta el clúster, está a disposición del público gracias a los esfuerzos realizados por instituciones como ACICAM y la Cámara de Comercio de Bogotá, sin embargo al buscar por qué el progreso y desarrollo de la actividad económica del barrio Restrepo, no se encontró suficiente información, para recolectar datos que permitan determinar cuáles son los diferentes puntos de vista que los miembros del clúster tienen respecto a las causas de los problemas que no permiten el crecimiento y fortalecimiento del clúster. Por lo tanto, es necesario entrevistar a los participantes directos del clúster, respecto a su percepción acerca de los problemas particulares que puedan estar afectando la labor económica en ese espacio determinado. La necesidad de diseñar entrevistas para resolver este tipo de problema de investigación es resaltada por Verschuren (Verschuren & Dooreward, 2010).

Siendo el objetivo del trabajo de campo determinar cuáles son los factores que limitan el desarrollo del clúster, se busca obtener suficiente información directa para encontrar indicadores que permitan desarrollar una matriz de caracterización, este tipo de matriz ya había sido desarrollada por Forero en el 2014, en su análisis de los SPL (Forero, 2014). La perspectiva de la investigación se inscribe en la teoría de la ventaja competitiva de Michael Porter, el desarrollo de la competitividad y cómo las organizaciones tipo clúster, aceleran los procesos de innovación, generación de nuevas tecnologías y crecimiento económico. Usando el modelo teórico del diamante de la competitividad, se encontraron temas susceptibles de análisis y cuyas respuestas podrían dar cuenta del objetivo del problema de investigación este tipo de articulación entre la teoría de Michael Porter y el análisis de los clústeres de cuero calzado y marroquinería ya había sido aplicada en el contexto inmediato del barrio Restrepo, a nivel nacional regional y global como se señaló más arriba en este texto.

El diseño técnico del trabajo de campo consistió en decidir de qué forma se podría obtener información acerca de las posibles causas de los problemas que aquejan el sector desde el punto de vista del diamante de la competitividad, las entrevistas deben proveer conocimiento directo acerca de los individuos y su relación dentro del clúster. Para definir el tipo de preguntas que se realizaran, tanto en los dos tipos de entrevista se observaron diferentes encuestas realizadas en el sector tales como, *La gran encuesta PYME* (ANIF, 2017). Buscando el desarrollo del análisis y caracterización siguiendo un método cualitativo de carácter documental y exploratorio, el enfoque se centra en la teoría de las ventajas competitivas de Porter. Para la realización de las entrevistas se seleccionaron empresas que contaran con las siguientes características: Estar ubicadas

en el barrio Restrepo, y que desarrollen actividades económicas relacionadas con la producción y comercialización de calzado de cuero.

Los problemas en el clúster pueden ser el resultado de las diferencias entre la situación que se está presentando en el momento y la situación que podría presentarse según el marco teórico de éste trabajo de investigación así, por ejemplo, el clúster debe ser un eje de desarrollo, crecimiento personal, de las organizaciones que dependen y se alimentan de la actividad económica, deben ser fuente de innovación, crecimiento urbano, y desarrollo económico para la ciudad y la región. Además de los factores externos que aquejan el sector debe ser posible encontrar factores en la organización de las empresas y del sector mismo que limiten el progreso posible en el clúster del cuero calzado y la marroquinería del barrio Restrepo.

La estructura de las entrevistas y el trabajo de campo está basada en la confrontación de la observación, que es el resultado del análisis bibliográfico y la teoría, que describe cuales son las etapas del desarrollo del clúster y que se puede esperar de una agrupación productiva tradicional. Con el fin de encontrar cuáles son esos factores que se pueden mejorar se diseñó una entrevista semiestructurada, basada en la teoría de la ventaja competitiva, y la aplicación del diamante de la competitividad de Porter, el cual ofrece el criterio de evaluación para compararlo con la situación actual del clúster, información que se extraerá de las entrevistas para así generar una matriz de caracterización y dar cuenta del objetivo de investigación.

El presente trabajo es un estudio con enfoque exploratorio por que busca especificar las propiedades, características y procesos; de alcance descriptivo ya que busca especificar propiedades, características de un agrupamiento; con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014) que se

desarrollan en el clúster del Restrepo, se busca recolectar información acerca de la percepción de las personas que desarrollan sus actividades económicas en dicho clúster y caracterizar dichos factores, su complejidad, tecnología, capacidad de innovación y respuesta al cambio frente a la teoría de la competitividad de Porter, este tipo de estudios descriptivos ya se habían realizado en el sector. Desde el análisis de las respuestas se espera identificar los factores que afectan la interacción de los miembros del clúster, cómo su experiencia modifica o afecta sus decisiones y encontrar diferencias entre la teoría y la práctica en la actividad comercial del sector (Verschuren & Dooreward, 2010). Se diseña la entrevista con el fin de encontrar datos verbales e identificar la percepción y experiencia directa de los miembros del clúster, esto facilita la caracterización del clúster. Las preguntas no buscan restringir las posibles respuestas, por el contrario, se busca que los entrevistados puedan expresar su experiencia en el clúster, cuáles son sus expectativas y que elaboren con ejemplos su experiencia en su actividad económica dentro del clúster para así enriquecer el presente estudio.

No se pretende generalizar resultados, pero si se espera encontrar respuestas con profundidad, que permitan un análisis descriptivo del sector

Para el desarrollo del trabajo de campo se desarrollaron dos instrumentos:

- 5.1.1 Con el fin de ubicar el marco referencial de la investigación se aplicó una investigación exploratoria, la cual brindó información adicional, y delimito el marco referencial de la investigación (Verschuren & Dooreward, 2010), y delimito las preguntas de la entrevista.
- 5.1.2 Entrevista no estructurada: de la cual se esperan obtener datos acerca de la experiencia, expectativas y percepción (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014), de los trabajadores del clúster del barrio el Restrepo respecto a indicadores de

desempeño extraídos del diamante de la competitividad de Porter, este tipo de entrevista brinda profundidad en el desarrollo del estudio, en primer lugar se realizó una lista de temas y se estableció su relación con la teoría.

Tamaño de la muestra: Se escogieron 30 empresas ubicadas en el barrio Restrepo, desde la avenida Caracas, hasta la calle 23 sur y desde la calle 14 sur hasta la 22 sur, que representan la producción, comercialización e industrias relacionadas con el clúster del calzado, el cuero y la marroquinería, para poder describir la influencia y aprovechamiento del agrupamiento en el sector.

Según datos de la Cámara de Comercio de Bogotá, para el año 2018 las empresas dedicadas a la producción de calzado de cuero en el barrio Restrepo son 104, lo que constituye el universo, el nivel de confianza es de 85%, con un margen de 15% el tamaño deseado de la muestra es entonces de 30.

FICHA TECNICA DE LA ENTREVISTA

NOMBRE DE LA ENTREVISTA: Análisis y caracterización de la industria del calzado de cuero en el clúster del barrio Restrepo

REALIZADA POR: MIGUEL ÁNGEL PINEDA TOSCANO

CÉSAR GUIOVANNI MENDOZA VARGAS

FECHA DE RECOLECCIÓN DE DATOS EN CAMPO: 01 de abril 2018 al 8 de abril de 2018

MUESTRA: Teniendo en cuenta los comercializadores, productores y distribuidores de calzado en el barrio Restrepo, se escogieron 30 locales comerciales del clúster, para determinar, frente a la teoría del diamante de la competitividad de Porter, cuales son los factores que no permiten su desarrollo, ni mejorar su impacto en el mercado local.

La entrevista se desarrolla en una serie de visitas al clúster del cuero el calzado y marroquinería del barrio Restrepo. Se realiza un abordaje directo, seguido de una presentación de los entrevistadores y una pequeña explicación acerca de las características de la entrevista, su alcance, el trabajo de campo que se está realizando y el uso de la información que se está solicitando. Se presentan las preguntas y se capturan por medio digital en una grabadora de audio. Durante la recolección de los datos se tuvieron presentes los criterios de valoración, confirmación y credibilidad para garantizar la validez de la investigación, con el fin último de ilustrar la percepción de los entrevistados frente al fenómeno observado. Se realizó una transcripción completa de las entrevistas desde formato digital a texto escrito, se realiza revisión de las transcripciones, y se revisa que contengan todo el material brindado por los entrevistados.

El diseño del instrumento entrevista semiestructurada, se desarrolló en tres etapas: en la primera etapa se revisaron publicaciones que se inscribieran en la teoría de la competitividad de Porter, donde se desarrollaran caracterizaciones en el contexto del desarrollo de clúster. En la segunda etapa se buscaron descripciones de clúster para encontrar indicadores de competitividad. En la tercera etapa se desarrollaron las preguntas para aplicar en el trabajo de campo.

Fue necesario transcribir las entrevistas en su totalidad desde el formato digital a MP3 y a texto escrito. Se realizó una observación detallada de las transcripciones, con el fin de conservar tanta información como fuera posible y de generar tantos indicadores de desempeño como fuera posible, la experiencia de los entrevistados en el clúster del Restrepo es lo determina la caracterización.

Al organizar la información cualitativa extraída de las entrevistas realizadas en el sector, se categorizó dentro de los cuatro factores que afectan la competitividad del

diamante de Porter, este tipo de caracterización ya se había realizado en el sector por autores como: (Calderon, 2015; Hernández D. M., 2014), y en otros países por (Esteban, 2010; Vinicius, Holanda, Zapata, & Pines, 2012). La información obtenida se organiza en una matriz de caracterización, este tipo de matriz ya había sido utilizada por Forero en su caracterización del sector Restrepo. (Forero, 2014).

6 RESULTADOS

Siguiendo el enfoque de la teoría de las ventajas competitivas de Porter se caracterizará la situación actual del mercado del calzado de cuero en el barrio Restrepo y se determinaran los principales factores que dificultan el desarrollo del clúster y limitan su impacto en el mercado local de acuerdo a los objetivos específicos del presente texto. Se realizó una investigación exploratoria y una entrevista semiestructurada dirigida a los administradores, empleados y dueños de microempresas manufactureras y comerciantes al por menor de calzado de cuero en el barrio Restrepo.

Pregunta	Resultado
Entrevistados	30
Ocupación	Administrador 10% Empleado 90%
Actividad económica principal	Venta 20% Producción 30% Producción y venta 50%
Productos que se ofrecen en el punto de venta	Calzado de cuero 90% Calzado de cuero y otros productos 10%
Cantidad de empleados	1 – 10 95% 11 – 50 05% 51 – 200 0%
Percepción ventajas del sector	Mejor 30% Igual 10% Peor 60%
Ventas mejorado o empeorado respecto al año anterior	Mejor 40% Igual 0%

	Peor 60%
Iniciativas privadas o públicas para el desarrollo del sector	Mejor 90% Igual 0% Peor 10%
Fuentes de financiamiento	Más 10% Menos 60% Igual 30%
Uso de herramientas tecnológicas	Mejora 100% Empeora 0% Igual 0%

Tabla 2 Resumen entrevistas

Los temas a desarrollar en las entrevistas y caracterización se dividieron en cuatro factores que corresponden a los cuatro factores del diamante de la competitividad de Michael Porter (1998): 1. Condiciones de los factores de producción, que son: la cantidad y calidad de capital humano, el capital financiero disponible, y el emprendimiento que en conjunto puedan ser usados en el proceso de producción del zapato de cuero. 2. Contexto de estrategia empresarial y rivalidad; es definido por los factores que influyen las estructuras de las microempresas en el sector. 3. Las condiciones de la demanda, son definidas por las características del mercado local, de esta forma si un conjunto de empresas busca alcanzar altos estándares de competencia en el mercado global el primer paso es servir eficientemente a las necesidades del mercado doméstico, el mercado inmediato de las microempresas de calzado de cuero del Barrio Restrepo es el más grande de la zona andina. 4. Las industrias de apoyo y relacionadas, está definido por las industrias locales que impulsan el crecimiento y la innovación en la industria del calzado, es decir la fortaleza de la industria en el agrupamiento depende del crecimiento de las industrias de apoyo en una localización determinada y de la fortaleza de las instituciones de apoyo.

Matriz de caracterización		
Especificación	Caracterización	
	Ventajas	Desventajas
Condiciones de los factores	Reconocimiento y tradición en venta insumos y productos terminados. Existen ventajas comparativas frente a otros sectores especializados. Existe una alta concentración de empresas	El sector no atrae a los nuevos compradores. La competencia es alta y no se comparten tecnologías. La entrada de grandes almacenes afecta al microempresario.
Contexto de estrategia empresarial	Se puede encontrar la cadena de producción y venta completa en el sector. Es posible encontrar expertos en todos los sectores de la producción.	Existe poco interés para mejorar procesos administrativos y publicitarios. El sector no atrae a graduados. El uso de tecnología es limitado, en el área de ventas.
Condiciones de la demanda	El flujo de compradores es constante en el sector. Los clientes reconocen la calidad del producto. Se encuentran productos diferenciados.	La producción no es constante y depende de las ventas por temporada. La competencia desleal afecta al micro empresario
Industrias de apoyo y relacionadas	Existen instituciones de apoyo al microempresario. Existen instituciones de capacitación para el recurso humano. Es posible encontrar apoyo para mejorar procesos.	Los microempresarios suponen costoso el apoyo de institucional. Para los entrevistados es demasiado costoso usar la banca privada.

Tabla 3 Matriz de Caracterización

6.1 Condiciones de los factores

El 30% de los empleados cumple una función única y específica en el proceso de producción, al ser un trabajo artesanal todos saben hacer todo, en algunos casos se presenta algún tipo de especialización, el terminador ejecuta su función con mayor

eficiencia que otros en el mismo puesto de la línea de producción, sin embargo, todos pueden desempeñar o reemplazar un compañero en la cadena. Se llegan a casos extremos por ejemplo la dueña de la microempresa puede realizar labores de soladora, y recibir un pago adicional por su labor. En el área comercial en punto de venta los empleados están dedicados a la atención al cliente, pero también deben tener conocimiento de los inventarios, y conocen acerca del proceso de producción del zapato de cuero.

Solo el 13% de los entrevistados afirmo que en su compañía existiera un encargado del área administrativa, el énfasis y la razón de la microempresa, las labores administrativas son realizadas de forma manual, en el mejor de los casos.

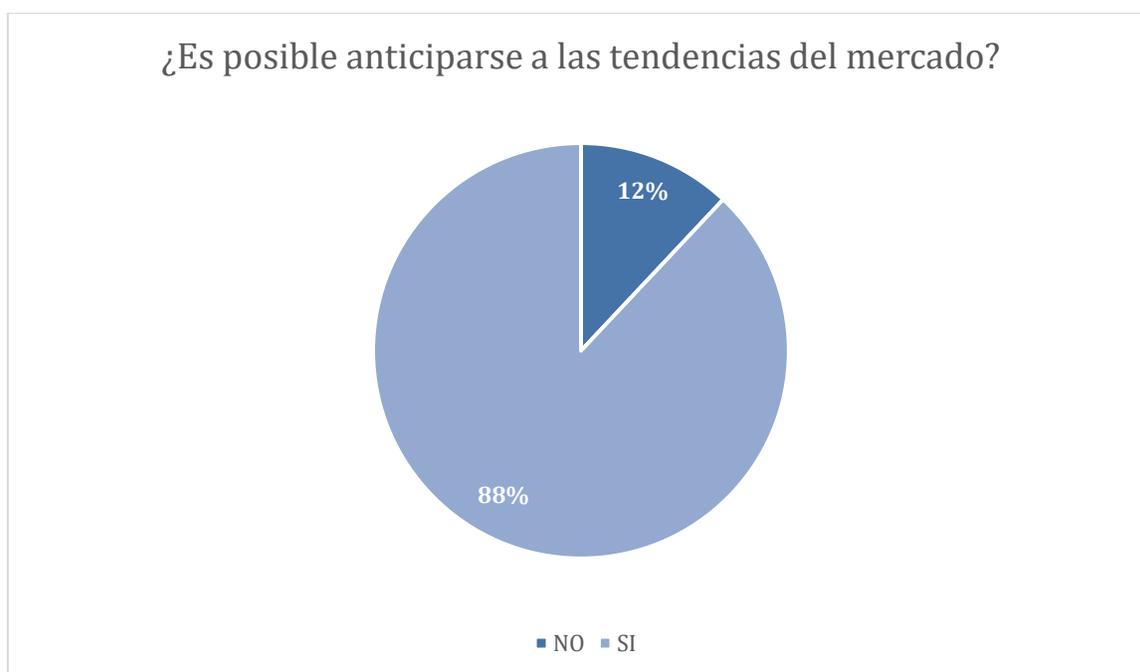


Ilustración 18 Condiciones de los factores, Diferenciación de las labores en la microempresa. ¿Es posible anticiparse a las tendencias del mercado?

El 88% de los entrevistados asegura que es posible anticiparse a las tendencias del mercado, la producción y ventas del calzado de cuero en el barrio Restrepo, se da por temporadas, los empleados y productores tiene muy claro cuál va a ser el producto a

vender, existe una comunicación fluida en el sector respecto a las tendencias del mercado.

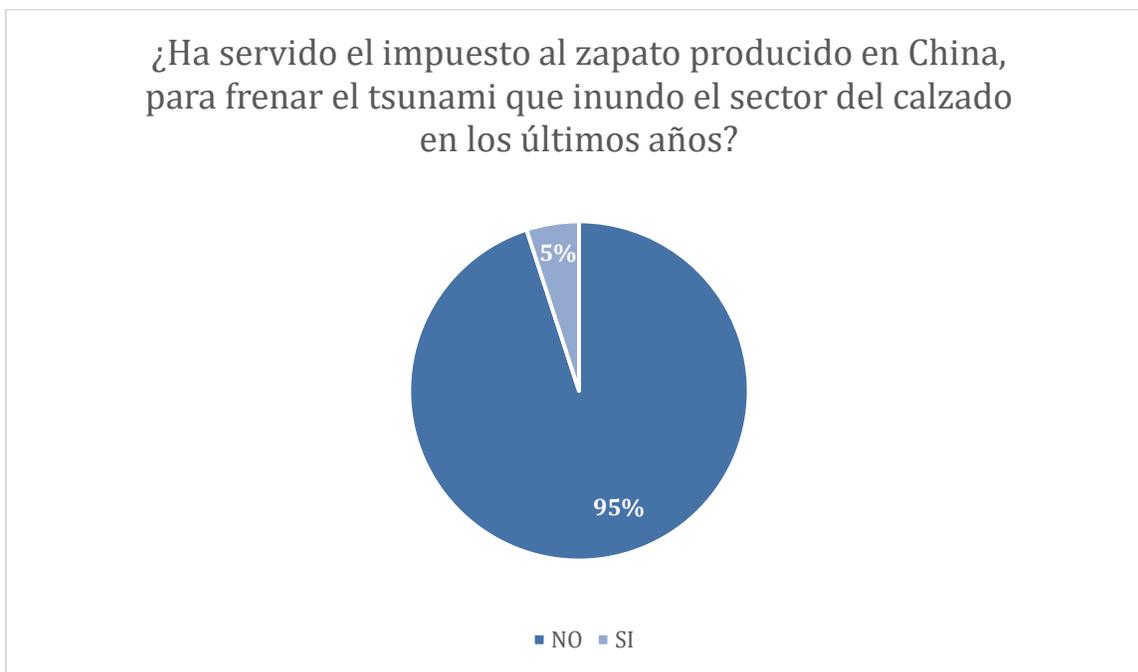


Ilustración 19 Figura 2 Condiciones de los factores, Diferenciación de las labores en la microempresa. Pregunta 4 ¿Ha servido el impuesto al zapato producido en China, para frenar el tsunami que inundo el sector del calzado en los últimos años?

El 95% de los entrevistados afirma que el impuesto al calzado proveniente de China no ha sido una medida efectiva para controlar la sobreoferta, es necesario que se generen políticas de protección más eficientes para proteger la producción nacional.

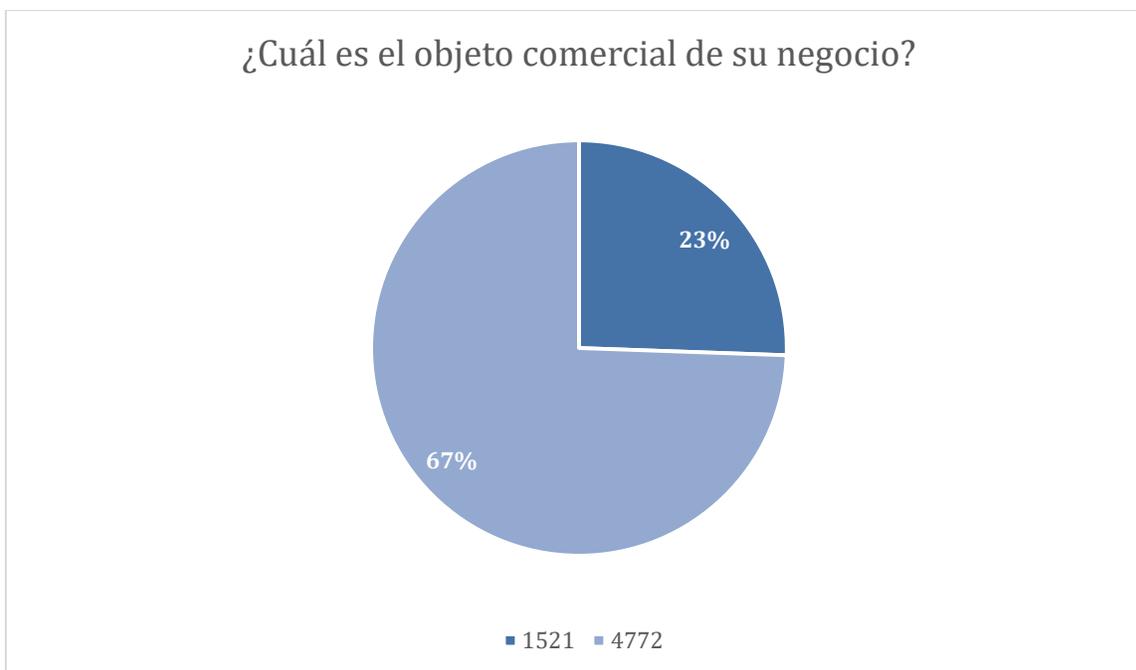


Ilustración 20 Condiciones de los factores, Diferenciación de las labores en la microempresa. ¿Cuál es el objeto comercial de su negocio?

El 23% de los entrevistados se dedican a la fabricación de calzado de cuero y piel, con cualquier tipo de suela código CIIU 1521, y el 67% desarrolla la actividad económica descrita por el código CIIU 4772 comercio al por menor de todo tipo de calzado y artículos de cuero y sucedáneos del cuero en establecimientos especializados, la mayoría de establecimientos de la muestra se dedica a la venta y no a la manufactura del zapato de cuero.

Los entrevistados afirman que las microempresas dedicadas a la producción de zapato de cuero no se limitan al Barrio Restrepo, también es posible encontrar fabricantes en la Localidad de Kennedy, el Barrio Isla del Sol e inclusive en el centro de ciudad, sin embargo, el Barrio Restrepo concentra a productores, distribuidores de materia prima, y minoristas, uno de los entrevistados señala que en cada barrio hay por lo menos una remontadora de calzado, y que esos zapateros pueden comprar sus modelos, suelas e insumos en el barrio Restrepo.

6.2 Contexto de estrategia empresarial

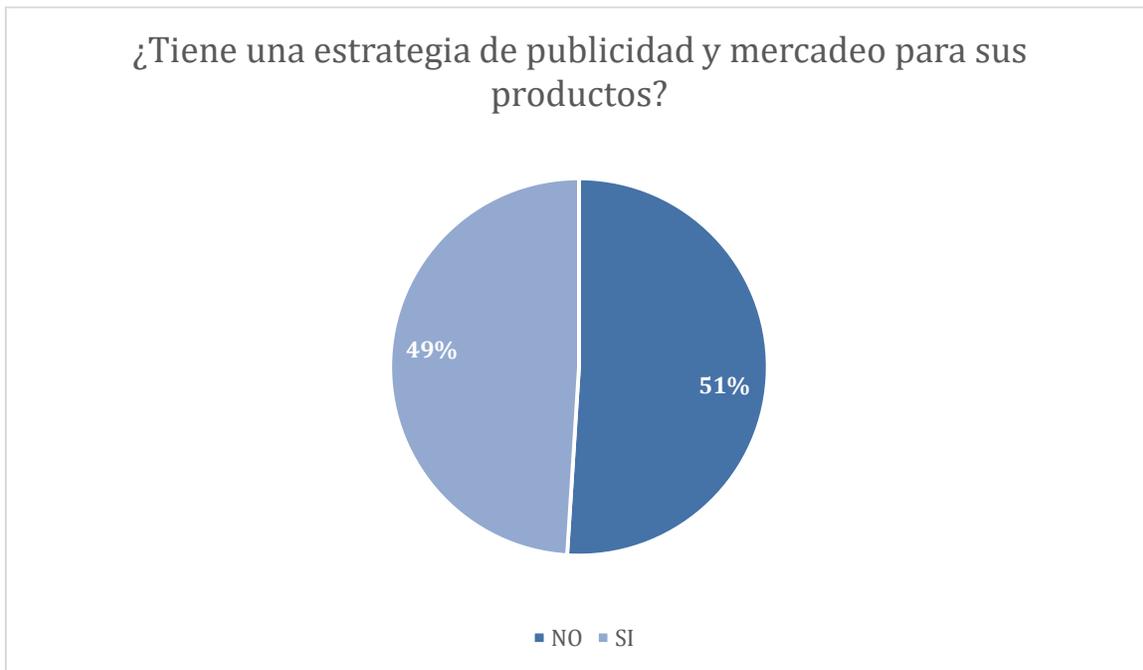


Ilustración 21 Figura 4 Contexto de estrategia empresarial ¿Tiene una estrategia de publicidad y mercadeo para sus productos?

El 51% afirma tener una estrategia de publicidad y mercadeo para sus productos, pero estas estrategias son las mismas que han estado usando durante mucho tiempo, no se han renovado en tecnología ni en capacitación. Las microempresas presentan sus productos solo a sus clientes habituales, y el alcance de la publicidad que manejan es muy limitado.



Ilustración 22 Figura 5 Contexto de estrategia empresarial. Investiga las necesidades de sus clientes

El 80% de los entrevistados afirma investigar las necesidades y aspiraciones de sus clientes respecto a la calidad y el diseño del zapato de cuero.

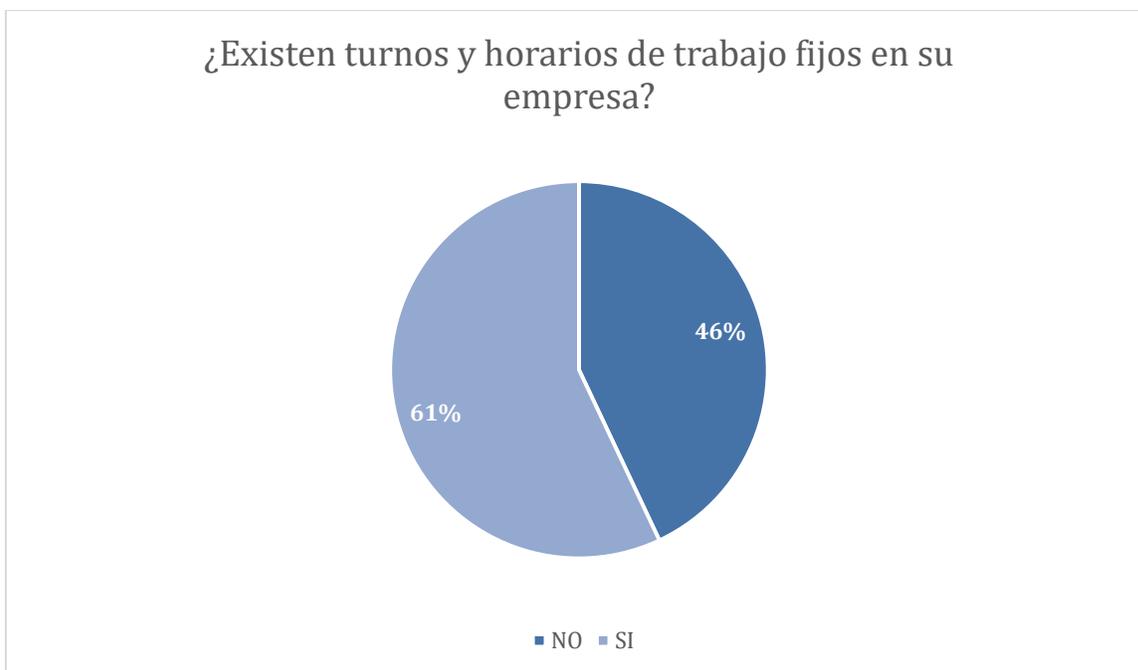


Ilustración 23 Contexto de estrategia empresarial. ¿Existen turnos y horarios de trabajo fijos en su empresa?

El 57% de la muestra tiene horarios fijos de trabajo, es una cifra alta, pero se debe tener en cuenta que los establecimientos de comercio, cumplen sus labores en horario de oficina, el caso opuesto se da en las microempresas donde se les paga por la cantidad de trabajo terminado.



Ilustración 24 Contexto de estrategia empresarial. ¿Estaría dispuesto a asociarse con una o varias empresas competidoras?

El 80% de los entrevistados se asociaría con una microempresa competidora, lo que demuestra que existe potencial para el desarrollo de iniciativas de valor compartido, de desarrollo de la innovación y mejora de la productividad, sin embargo, menos del 1% de los entrevistados asegura pertenecer a algún tipo de asociación.

6.3 Condiciones de la demanda

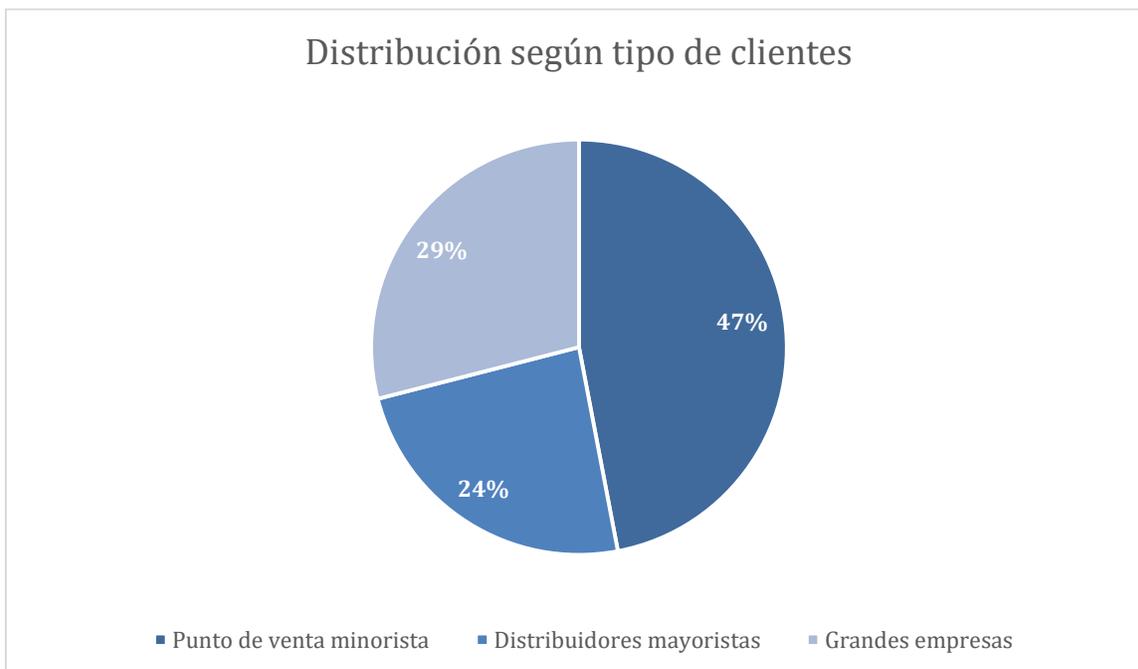


Ilustración 25 Condiciones de la demanda. Distribución según tipo de cliente

Las ventas de los entrevistados se distribuyen en un 47% desde punto de venta minorista, solamente el 29% reporto ventas a grandes empresas y el 24% son encargos para distribuidores mayoristas, en este último ítem no se vende necesariamente la producción del zapato de cuero desde cero, estos encargos pueden ser de cortado de material, en este caso la microempresa funciona como satélite de forma colaborativa con otras microempresas. No se encontraron en la muestra proveedores del mercado institucional.

6.4 Industrias de apoyo y relacionadas



Ilustración 26 Industrias de apoyo y relacionadas. ¿Conoce algún proyecto que le apoye y acompañe en sus procesos de mejoramiento de la competitividad?

El 11% participa en proyectos y pertenecen a asociaciones que les acompañan en procesos de mejoramiento de la competitividad. Los entrevistados en su mayoría 89% ven a las asociaciones tipo ACICAM, como solo para grandes productores y suponen que una microempresa con producción limitada y pocas ganancias no puede hacer parte de estas asociaciones. Los microempresarios muestran preocupación frente a las iniciativas públicas y privadas de mejoramiento de la calidad; suponen que son costosas o que les van a obligar a cerrar al no cumplir con algún requisito de ley.

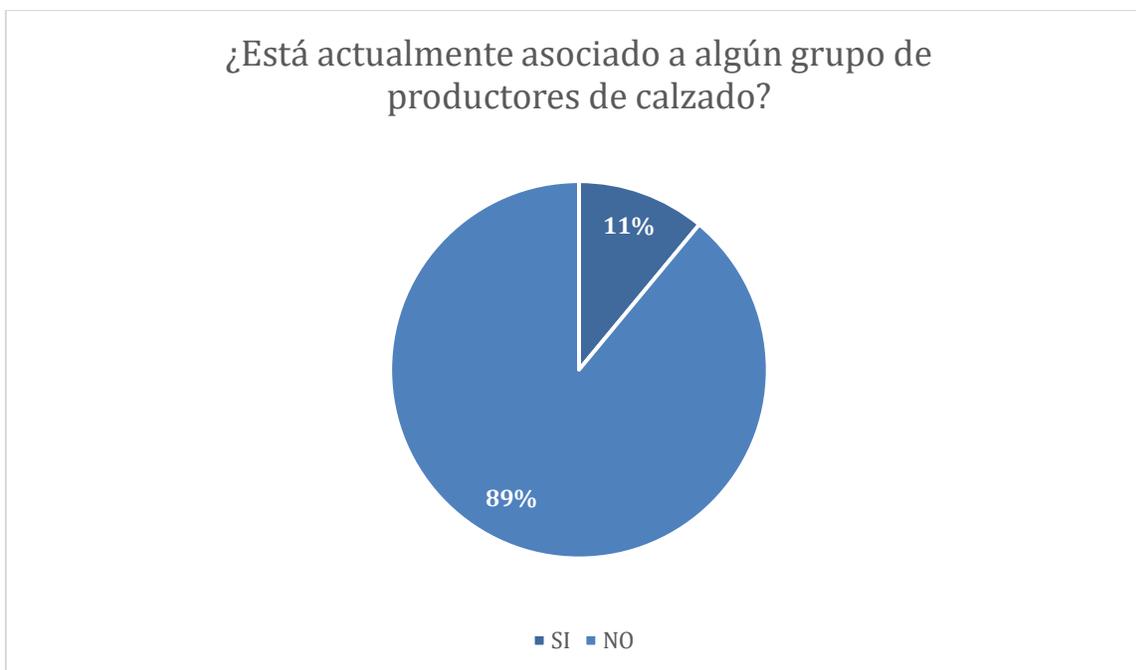


Ilustración 27 Industrias de apoyo y relacionadas. ¿Está actualmente asociado a algún grupo de productores de calzado?

El 77% de los entrevistados no hace parte de asociación o grupo de productores de calzado, el 23% restante afirma pertenecer a asociaciones en el sector, pero dichas asociaciones cumplen labores sociales y de convivencia en el sector, no persiguen objetivos a largo plazo. Se encontraron microempresas que producen hasta 250 pares de zapatos a la semana. Con respecto al comercio al por menor de zapato de cuero, cada punto de venta al público cuenta con entre 1 y 3 empleados.

Según lo que pudieron elaborar los entrevistados, en las microempresas se trabaja a “destajo” esto es por la cantidad de producto terminado, dependiendo del trabajo que se realice si se es cortador, solador o terminador. No es común la migración entre microempresas del personal experto, una vez se encuentra el ritmo y la capacidad de producción el cortador, por ejemplo, difícilmente cambia de puesto de trabajo.

Según los datos obtenidos en el barrio Restrepo, existe una extensa historia de rivalidad entre las microempresas del sector, pero no existen empresas de clase mundial,

puede existir una vocación exportadora o el deseo de asociación para que en el futuro se desarrollen este tipo de empresas, las exportaciones existen, pero cada año están perdiendo participación en el mercado global.

El área administrativa de la microempresa es a la que menos esfuerzo e inversión se le dedica, en principio son los dueños quienes calculan cuanto cuero, o material se va a gastar en la producción de un modelo determinado, y cuál será el precio de venta. Lo importante es entonces la producción, se encuentran expertos artesanos en cada una de las labores de la línea de producción, inclusive los empleados cuentan con la suficiente experticia como para desarrollar varias labores referentes a la producción, pero el área de servicio al cliente no recibe la misma atención, a la pregunta señalaron que realmente todos son encargados de alguna forma del servicio al cliente.

La calidad del cuero nacional ha estado en entredicho desde antes de la crisis producida por la apertura en 1990, se decía entonces que no se realizaba un corte técnico de las pieles en la planta de beneficio afectando la producción y el área total aprovechable de la piel. La crianza de las reses también puede afectar la calidad del cuero, los alambres de cerramiento pueden causar daños a la piel del animal, y en el proceso de pegado las cicatrices debilitan el cuero y deben ser evitadas por estética y para reducir la posibilidad de romper la materia prima al armar el zapato.

No hay zapato sin suela y el diseño, la presentación y la calidad de un zapato pueden ser excepcionales, pero si la suela que se escogió no es “comercial” (fácil de conseguir y económica) el zapato no será viable para su producción y comercialización, en el clúster del calzado del Barrio Restrepo, se pueden conseguir y mandar hacer una amplia variedad de referencias en suelas, pegantes y materiales relacionados, además se

pueden conseguir microempresas satélites que realizan una o más etapas de la producción del zapato.

No es posible tampoco encontrar un objetivo común o una visión que guie el conjunto de los microempresarios, “uno se queda donde le dé para comer”. Es un clúster acéfalo que permite sobrevivir pero que permanece en el mercado gracias a los pedidos de grandes compañías y a una clientela fiel, pero que no es capaz de responder a los grandes retos que sugiere la superproducción asiática, o el posicionamiento de marcas competidoras en el mercado local.

La organización ACICAM, Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el cuero y sus Manufacturas, por el contrario si ofrece servicios de relacionados con la mejora de la producción, publicación de datos del sector, ferias, y está asociada con los PTP - Programas de Transformación Productiva, sin embargo los entrevistados suponen que sus actividades están enfocadas a grandes empresarios del calzado de cuero y no a las microempresas, prefieren participar en pequeñas ferias que realizan ellos mismo y no en las grandes ferias del sector. La ACICAM en compañía con el PTP, FEDECUERO y la Universidad del Rosario en el año 2013 publicaron el Plan de Negocios para el sector del cuero, calzado y marroquinería junto con el CEPEC (Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas), lo que demuestra la existencia de estrategias de mejoramiento articuladas entre la Academia, la industria, organización privadas y el gobierno nacional.

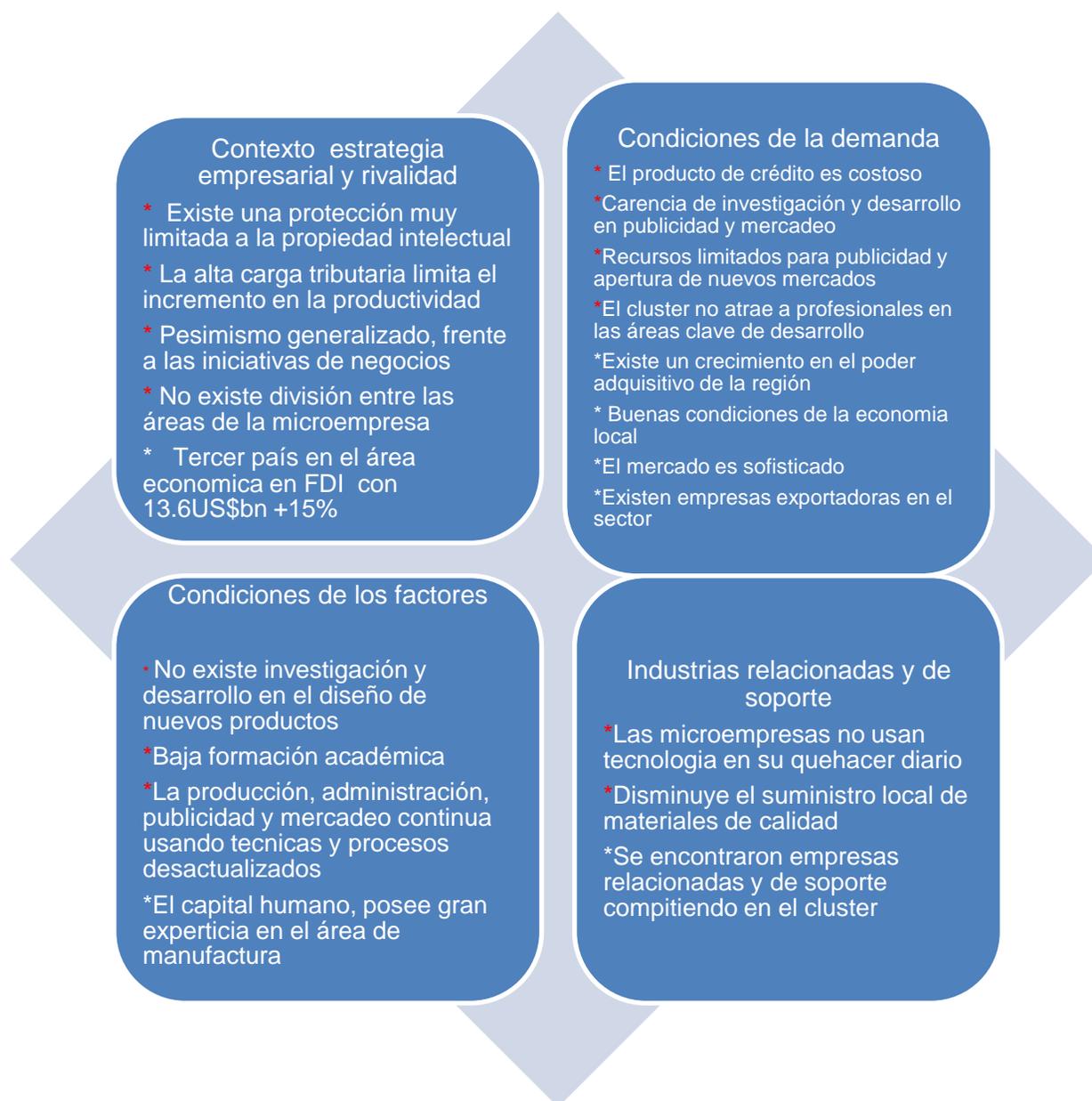


Ilustración 28 Diamante de la Competitividad Clúster del Calzado y Marroquinería del Restrepo

7 CONCLUSIONES

El clúster aporta en principio la estimulación y facilitación para la creación de nuevos negocios, estimulando la innovación, por ejemplo, si se está buscando una locación para iniciar un negocio de vinos en Suramérica Chile debería ser la primera opción, es líder en el mercado el clúster del vino chileno es fuerte y compite como firma de clase mundial; el clúster del calzado de Restrepo por el contrario no parece ser un terreno fértil para la creación de nuevos negocios, las condiciones del mercado parecen haber cambiado negativamente en los últimos diez años y los entrevistados estuvieron de acuerdo de forma unánime en que no es buena idea iniciar nuevos negocios en el sector. Puede deberse esta interpretación a un concepto general pesimista por la situación actual del país, pero también puede ser el resultado de la carencia de innovación al interior del clúster, al no desarrollarse nuevos productos no se mejora la producción ni se perfecciona la respuesta al mercado.

Tener una base sólida de consumidores, con gustos sofisticados, conocimiento del producto y que sigan las tendencias del mercado es suficiente para impulsar el desarrollo local de las microempresas dedicadas a la producción de calzado. Existe una demanda saludable al interior de la ciudad para el calzado de cuero producido en el clúster del Restrepo, según las temporadas, pero para Porter (1980), la demanda no solo tiene que ver el tamaño del mercado nacional, también es importante el conocimiento y exigencia de calidad por parte de los consumidores, en este caso el productor del Restrepo está más preocupado por tratar de imitar una tendencia que está en boga, en lugar de conocer y satisfacer las necesidades y exigencias de su mercado local o de generar y anticipar la demanda de sus productos con el desarrollo de marca.

Las industrias no aparecen de la nada, son el resultado de la fortaleza y profundidad del clúster, y del crecimiento económico general del país un grupo de clústeres genera más empresas y productos más competitivos en el mercado internacional, por ejemplo, las botas Timberland, son producidas 100% de materiales reciclados, pero gracias a que han generado reconocimiento de marca y aseguran la calidad de sus productos son vendidas en el mercado local por US\$180 dólares, mientras que el producto nacional correspondiente es vendido por apenas US\$43 dólares. Esta depreciación a los ojos del consumidor es producida por estrategias publicitarias limitadas y por estrategias de mercadeo anticuadas. No se debe desperdiciar el talento, la creatividad, la experiencia y en general, el capital humano copiando modelos y tendencias, es mejor aprovecharlo para el desarrollo de productos y procesos de producción innovadores y cooperar con universidades y la empresa privada en el desarrollo de tecnología y la expansión de mercados.

El miedo al cambio resulta ser una característica inherente en el sector, existen hábitos en todos los niveles de la industria que están ligados profundamente, al cómo se desarrolla la labor productiva que generan graves problemas en la búsqueda de innovación y diferenciación, por ejemplo, la financiación de la materia prima es costosa, los grandes clientes pagan en tres o cuatro meses, y los microempresarios trabajan al día reduciendo las posibilidades de capitalizar la empresa; generan así un contexto empresarial que los condena a permanecer en niveles de producción bajos y limita el mejoramiento del valor agregado en sus productos.

El desarrollo del clúster del calzado de cuero en Rio Grande del Sur en Brasil, se originó como respuesta al tsunami del calzado proveniente del gigante asiático, las condiciones de los factores de producción y el fortalecimiento del Real frente al dólar, les

permitieron a los microempresarios generar productos en masa, de calidad y a precios competitivos en el mercado internacional. Es en los momentos de crisis que iniciativas tipo clúster como el PTP y Clúster Bogotá del Cuero Calzado y la Marroquinería, son más necesarias, la organización y desarrollo de estructuras empresariales solidas en el contexto de clúster han demostrado su capacidad para generar innovación, mejorar la calidad y por lo tanto la permanencia en el mercado. Es importante internacionalizar y generar productos de clase mundial para fortalecer las economías a escala y de esta forma garantizar la permanencia de las empresas en el mercado global desde el punto de vista de la competitividad sistémica.

Es necesario que se articulen esfuerzos interdisciplinarios, entre la Fundación Universitaria Empresarial, y sus diferentes niveles de formación (pregrado, postgrado y maestría); y los empresarios del calzado de cuero del barrio el Restrepo, con el fin de mejorar la comunicación entre la academia y el sistema productivo, incentivando la innovación la investigación y el desarrollo de productos que le permitan al clúster aprovechar sus posibilidades de expansión en el mercado global.

8 REFERENCIAS

- ACICAM. (2016). *ACICAM Cómo va el sector Enero a Diciembre 2015*. Bogotá: ACICAM Dirección de Estudios Sectoriales.
- ACICAM. (2017). *ACICAM Cómo va el sector*. Bogotá: ACICAM Dirección de Estudios Sectoriales.
- Alarcón, L., Caro, J., & González, L. (2016). *Prospectiva del Sector de Calzado de Cuero en Colombia, caso Calzado Yullyan*. Bogotá: Universidad del Rosario (Administración de Negocios Internacionales).
- Alfonso, Y. P. (2016). *Propuesta de valor y estrategias competitivas del clúster de turismo de negocios y eventos en Bogotá*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Alsivan, S., Lilburn, B., Milum, A., & Smith, A. (2015). *Cluster Analysis: Footwear in Spokane, WA*. Spokane: BADM 585 Strategy, Competitiveness and Economic Development.
- ANDI. (2017). *Colombia: Balance 2016 y perspectivas 2017*. Bogotá: ANDI.
- ANDI VDP. (2017). *ENCUESTA DE OPINIÓN INDUSTRIAL CONJUNTA. 2017: un mal año para la industria*. Bogotá: ANDI.
- Angelelli, P., Crespi, G., Di Fabio, C., & Roldan, F. (2016). *Competitividad e innovación Implicancias para Uruguay*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- ANIF. (2017). *La gran encuesta PYME*. ANIF Centro de Estudios Económicos.
- Annunziata de Felice. (2014). Measuring the social capabilities and the implication on innovation Evidence from a special industrial cluster. *Journal of Economic Studies*, 41(6), 907-928.
- APICCAPS. (2011). *WYearbook 2011*.
- APICCAPS. (2015). *WYearbook 2015*. APICCAPS.
- APICCAPS. (05 de Septiembre de 2016). *WYearbook 2016*. Lisboa: APICCAPS. Obtenido de World Footwear Yearbook: www.worldfootwear.com
- Armony, A., & Dussel, E. (2015). *Beyond raw materials: who are the actors in the Latin America and Caribbean-China relationship?* Buenos Aires: Friedrich-Ebert-Stiftung, Red Académica de América Latina y el Caribe sobre China, Center of Latin American Studies/University of Pittsburg, Fundación Foro Nueva Sociedad.

- Avdonina, S., Grudina, S., & Podgornaya, A. (2015). Quantitative methods for assessment the efficiency of integration links in clustered formations in present-day circumstances. *Procedia Economics and Finance*, 409-414.
- Banco de la Republica. (2018). *Boletín de Indicadores Económicos*. Bogotá: Banco de la Republica Departamento Técnico y de Información Económica.
- Barcelos, A. (2010). La industria del calzado del Vale do Sinos (Brasil) Ajuste competitivo de un sector intensivo en mano de obra. *Revista CEPAL* 101, 163-177.
- Becerra, J. D. (Agosto de 2017). La industria colombiana del calzado debe educar al consumidor para que sepa qué comprar. (C. d. Bogotá, Entrevistador)
- Bernal, S. (2013). *Atributos territoriales y la localización de las aglomeraciones industriales en Bogotá*. Bogotá: universidad de los Andes (Economía).
- Bernal, Y., & Quevedo, M. (2017). *Clúster del Sector del Cuero, Calzado y marroquinería en Bogotá*. Bogotá: Universidad Santo Tomas.
- Borja, C. (July de 2011). Clusters models factors and characteristics. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 1(1), 34-43.
- C.T.B. (18 de 03 de 2018). *Assessing community needs and resources*. Obtenido de <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/assessing-community-needs-and-resources/swot-analysis/main>
- Cabrera, M. F., Pulido, A., & Rocha, A. (Diciembre de 2015). Dinámica del comercio bilateral China – Colombia sector calzado. Un análisis desde el mercado local en el contexto del libre comercio global. *TECKNE*, 13(2), 44-48.
- Calderon, M. A. (2015). *Análisis de la competitividad empresarial en las PYMES del sector del calzado del barrio el barrio El Restrepo de la ciudad de Bogotá, a partir del factor humano*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia (Magister en Administración).
- Cardona, J., Martinez, A., Velásquez, S., & López, Y. (Julio-Diciembre de 2015). Análisis de indicadores financieros del sector manufacturero del cuero y marroquinería: un estudio sobre las empresas colombianas. *Informador Técnico Colombia*, 2(79), 156-168.
- Cardona, Martínez, Velásquez, & López. (Diciembre de 2015). Análisis de indicadores financieros del sector manufacturero del cuero y marroquinería: un estudio sobre las empresas colombianas. *Informador Técnico*, 2(79), 156-168.

- CCB. (12 de 09 de 2017). *Cluster de cuero calzado y marroquinería*. Obtenido de Cluster de cuero calzado y marroquinería: <http://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Cuero-Calzado-y-Marroquineria>
- CCB. (16 de Abril de 2018). *Cluster, una iniciativa de valor compartido*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Cuero-Calzado-y-Marroquineria/Noticias/2018/Abril-2018/Nina-Garcia-figura-internacional-de-la-moda-llega-como-embajadora-oficial-del-BFW>
- CCB. Org. (26 de Febrero de 2018). *Colombia puede llegar a 20 nuevos mercados con calzado y cuero*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Cuero-Calzado-y-Marroquineria/Noticias/2018/Febrero-2018/Colombia-puede-llegar-a-20-nuevos-mercados-con-cuero-y-calzado>
- CCB. (2018). *Base de datos de información empresarial*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.
- CCC. (2017). *Camara de Comercio de Cali, Informes Economicos*. Cali: Camara de Comercio de Cali.
- CCC. (2017). *Informes Económicos Enfoque Competitivo*. Cali: Cámara de Comercio de Cali.
- CCC. (2017). *Informes Económicos Enfoque competitivo Pisando Fuerte*. Cali: Camara de Comercio de Cali.
- CCM. (2015). *Profundización de la estrategia de Cluster: Consolidación de una plataforma de negocios 2015-2018*. Medellín: Camara de Comercio de Medellín.
- Cepeda, F., Gamboa, F., León, C., & Rincón, H. (2017). *The evolution of world trade from 1995 to 2014: a Network approach*. Tilburg: Tilburg University (Discussion Paper).
- Chaparro, G., & Corredor, L. (2016). *Análisis del riesgo y cambio organizacional en relación al clúster del cuero, calzado y marroquinería del sector del Restrepo ampliado*. Bogotá: Universidad de la Salle (Administración de Empresas).
- Cheng, F., Xie, Y., & Wang, J. (2010). *Identifying the key competitive factors in Chinese manufacturing enterprises*. Zhenjiang: School of Finance and Economics, Jiangsu University.
- CIC. (07 de 04 de 2018). *Calzado Argentino Reglas para el cortado y calculo del consumo*. Obtenido de <http://www.calzadoargentino.org.ar/reglas-para-el-cortado-y-calculo-de-consumo-en-el-citecmic-cefoteca/>
- CICEG. (16 de Abril de 2018). *CICEG Mexican Shoes Quality*. Obtenido de <http://www.ciceg.org/MSQ.html>: <http://www.ciceg.org/MSQ.html>

- CICEG. (05 de 05 de 2018). *CICEG Mision*. Obtenido de <http://www.ciceg.org/mision.html>
- CICEG. (08 de 03 de 2018). *Historia Antecedents de la Industria* . Obtenido de <http://www.ciceg.org/HISTORIA/Antecedentesdelaindustria.pdf>
- CID-Universidad Nacional de Colombia. (2012). *Identificación, diagnóstico y caracterización de las concentraciones y aglomeraciones productivas, clúster, formas asociativas, cadenas productivas, y otras forma productivas en el Distrito Capital*. Bogota: Universidad Nacional de Colombia.
- COLCIENCIAS. (13 de 08 de 2014). *Legado web colciencias*. Obtenido de Gobierno Nacional presentó Política de Competitividad 2014-2018: <http://legadoweb.colciencias.gov.co/noticias/gobierno-nacional-present-pol-tica-de-competitividad-2014-2018>
- CONFECAMARAS. (2017). *Contribución de las Iniciativas Clustér al Desarrollo Regional*. Confecamaras Red de Cámaras de Comercio.
- DANE . (2017). *Boletín técnico 2017 DANE segundo trimestre de 2017 PIB*. BOGOTA: DANE.
- DANE. (2012). *Atlas estadístico Colombia tomo III económico*. Bogotá: Imprenta Nacional.
- DANE. (28 de Febrero de 2018). *PIB Variación Porcentual anual*. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias/4174-producto-interno-bruto-pib-i-trimestre-2017>
- DANE. (16 de Abril de 2018). *Zonas Francas-ZF*. Obtenido de DANE Información Estratégica: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/zonas-francas>
- Davis, C., Arthurs, D., Cassidy, E., & Wolfe, D. (2006). *What indicators for cluster policies in the 21st century?* Ottawa: Blue Sky II.
- de Arteche, M., Santucci, M., & Welsh, S. V. (2013). *Redes y clúster para la innovación y la transferencia del conocimiento*. España: Elsevier .
- DEE-DNP. (2017). *Seguimiento de indicadores Líderes de actividad económica Datos al 28 de abril de 2017*. Bogotá: Dirección de Planeación Nacional.
- DNP. (2017). *Boletín de Coyuntura – Junio 2017*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- Dueñas, M., Morales, M., & Olmos, L. (2009). *Aglomeración industrial en el área metropolitana de Bogotá D.C. Revista Facultad de Ciencias Económicas*, Universidad Militar Nueva Granada.

- Dussel, E., & Cardenas, L. (2018). Condiciones y Retos del segmento del cuero, para incrementar el valor agregado de las exportaciones. León Guanajuato.
- ECCP. (2017). *European Cluster Collaboration Platform D3.5 Discussion Paper on Brazil*. European Cluster Collaboration Platform EU.
- Economía y Negocios. (22 de Marzo de 2018). *En el último año, cada día unas 1.055 personas salieron de la pobreza*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/indices-de-pobreza-en-colombia-se-redujeron-en-2017-197170>
- EL TIEMPO. (02 de Marzo de 2018). *En enero hubo exportaciones por US\$ 3.192 millones*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/subexportaciones-de-colombia-en-2018-188990>
- EL TIEMPO Cali. (04 de Abril de 2018). *Los cluster del Valle con ventas por US\$ 531 millones*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/colombia/cali/los-cluster-del-valle-con-ventas-por-us-531-millones-200910>
- EMCM-DANE. (2017). *Encuesta mensual de comercio al por menor y comercio de vehículos – EMCM enero 2017*. Bogotá : DANE.
- Escandon, D. M., Murillo, G., & Gonzáles, C. (2013). Determinantes de los resultados internacionales de las PYMES de reciente creación en Colombia, 2011. *INNOVA*, 23(49), 17-30.
- Esteban, S. C. (2010). *Caracterización de los factores de competitividad de las empresas productoras de calzado de cuero del barrio Restrepo con el fin de determinar su competitividad*. Bogotá: Universidad de la Salle (Contador Público).
- FAICA. (2016). *Plan de mejora de la competitividad y especialización de la industria del calzado*. FAICA.
- FAO. (2016). *World statistical compendium for raw hides and skins, leather and leather footwear 1999-2015*. Roma: FAO.
- FIDUCOLDEX. (16 de Abril de 2018). *Programa de Transformación Productiva*. Obtenido de <https://www.ptp.com.co/contenido/categoria.aspx?catID=782>
- FLACSO. (2015). *Latin America, the Caribbean and China: Sub-regional strategic scenarios*. (A. Bonilla, & P. Milet, Edits.) San José, Costa Rica.
- Fontalvo, T. J., Quejada, R., & Puello, J. G. (1 de Junio de 2011). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. *Dimensión Empresarial*, 9(1), 80-87.

- Forero, D. (2014). El sector del calzado en el barrio El Restrepo, Bogotá. Un análisis de caso a la luz de los sistemas productivos locales. *Equidad & Desarrollo*(21), 97-123.
- González, L. (29 de 04 de 2018). *CICEG Boletines Editorial* . Obtenido de http://www.ciceg.org/boletines/editorial_luis_gerardo/edit55.pdf
- González, S., González, A., & González, A. (2013). *Reposicionamiento de la agrupación industrial del calzado en Ciudad Juárez, Chihuahua, México*. Ciudad Juárez: Universidad Autonoma de Ciudad Juárez.
- González, X. (07 de Marzo de 2018). El país cuenta actualmente con 87 iniciativas clúster en diferentes Cámaras. *La Republica*, págs. <https://www.larepublica.co/especiales/camaras-de-comercio/el-pais-cuenta-con-87-iniciativas-cluster-2606940>.
- Hernández, D. M. (2014). *Análisis de la influencia del mercado Chino en la industria manufacturera subsector calzado, entre los años 2010 y 2013*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada (Especialización en Mercadeo de Servicios).
- Hernández, J. (2014). *Propuesta de integración empresarial para el sector industrial de calzado y marroquinería de El Restrepo*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia (Magister en Administración).
- ICB-CCB. (12 de 09 de 2017). *Resultado Proyecto de Mejoramiento Productivo y de Calidad*. Obtenido de Resultado Proyecto de Mejoramiento Productivo y de Calidad: https://www.youtube.com/watch?time_continue=16&v=0d2SIJzfFPM
- ICCA. (2016). *2015 ICCA Statistics Report Public Abastract*. ICCA.
- ICCA. (2017). *ICCA Statistics report country and city rankings 2016*. ICCA.
- IMD Center. (2014). *IMD World Competitiveness Yearbook 2014*. Lausanne: IMD.
- Innovations and competitiveness in regional development: a comparison of Latin America, Europe, and China. (02 de Febrero de 2017). *Czech Journal of Sciences, Business and Economics*, 6(1), 28-36.
- INNPULSA, ACICAM, & PTP. (2015). *Programa de Gestión Integral (PGI) nivel plataforma*. Bogotá: Innpulsa Colombia.
- INTI. (16 de 03 de 2018). *Instituto Nacional de Tecnología Industrial Cueros*. Obtenido de <https://www.inti.gov.ar/cueros/>
- INVESTOPEDIA. (25 de Abril de 2018). *Investopedia*. Obtenido de <https://www.investopedia.com/>
- Iregui, G., Buitrago, D., & Mora, J. (2016). *Impacto de la política pública en el desarrollo local: un análisis de caso para la aglomeración del calzado en el barrio Restrepo*,

- Bogotá D.C. en el periodo de alcaldía de Gustavo Petro*. Bogotá: Universidad de La Salle (para optar por el título de Economista).
- Isaza, S. (2014). *Incidencia de importaciones provenientes de china en la industria textil colombiana a partir de la década de los 90*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada (Especialización en Gestión de Desarrollo Administrativo).
- ITD. (2009). *Clusters for competitiveness A Practical Guide & Policy Implications for Developing Cluster Initiatives*. International Trade Department.
- Krugman, P. (1991). Increasing returns and Economic Geography. *Journal of Political Economy*, 99(3).
- Lombardi, S. (2016). *Developing European labour Market Areas-The definition of Industrial Districts*. Nuremberg : Istat.
- Lucero, M., & Toscano, J. (2015). Estudio del estado del arte sobre gestión de innovación. *Nova Rua*, 04(06), Mexico.
- Magpantay, J. (2011). *Anatomy of a financial center's global competitiveness in the context of Michael Porter's model of national competitive advantage a theoretical analysis*. Orlando: University of Central Florida.
- Marshall, A. (1920). *Principles of Economics*. London: Liberty Fund INC.
- Martins, H., Oprime, P., Jugend, D., & da Silva, S. (2013). Innovation in Industrial Clusters: a Survey of Footwear Companies in Brazil. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(3), 45-56.
- Maurer, T. (2017). *Why Colombia-Investment Environment & Business opportunities*. Koelnmesse.
- MCIT. (2017). *Mercado PTP productores de bienes sectores en cifras 2014-2015-2016*. Bogotá: Mkinisterio de Comercio Industria y Turismo.
- MCTI. (2010). *Mercado mundial se sectores PTP productores de bienes 2008-2010*. Bogotá: Ministerio de Industria y Comercio.
- Methodology Net. (27 de 04 de 2018). *Research Methodology Net*. Obtenido de <https://research-methodology.net/research-methods/survey-method/>
- Mineducación. (2016). *Estadísticas de Educación Superior*.
- MINTIC. (2016). *Importaciones Evolución de los sectores PTP Marzo de 2016*. Bogotá: Ministerio de Comercio Industria y Turismo.
- MIT. (16 de Febrero de 2018). *Atlas Media MIT*. Obtenido de <https://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/col/>
- Montoya Ortega, M. (08 de 03 de 2018). *Análisis del aporte al desarrollo empresarial regional del clúster automotriz de Nuevo León México. Cuadernos*

Latinoamericanos de Administración 2014. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409638644002>

- Morrison., W. (2017). *China-U.S. Trade Issues*. Congressional Research Service.
- Neira, D. (2018). Cluster cuero - calzado en Latinoamérica, un analisis comparativo a partir del desarrollo comercial internacional entre empresas mexicanas y colombianas. *Conferencia ASCOLFA*. Manizales: ASCOLFA.
- OMC. (2015). *Estadísticas del Comercio Internacional 2015*. Organización Mundial del Comercio.
- OMC. (2016). *Examen estadístico del comercio mundial 2016*. Organización Munndial del Comercio.
- Porras, J., & Dueñas, G. (2009). Evaluación y perspectivas de marketing de las pymes productoras de calzado de Bogotá, D.C. *Gestión y Sociedad*, 105-121.
- Porter, M. (30 de Abril de 1990). *The competitive advange of the nations*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2017, de The competitive advange of the nations: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>
- Porter, M. E. (2007). *Colombian Competitiveness: Moving to the Next Level*. *Expogestión*. Bogota: CAON.
- ProColombia. (2015). *Growth, confidence and opportunities to invest*. PROCOLOMBIA.
- ProColombia. (08 de 03 de 2018). *Invest in Colombia*. Obtenido de An up to date look at FDI in Colombia: <http://www.investincolombia.com.co/news/921-an-overview-of-foreign-direct-investment-in-colombia.html>
- PTP. (2013). *Plan de negocios del sector de cuero, calzado y marroquinería: una respuesta para la transformación productiva*. Bogotá: Programa de Transformación Productiva. Ministerio de Industria y Turismo.
- PTP. (2016). *Exportaciones por departamentos Marzo de 2016*. Bogota: Proyecto de Transformación Productiva. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- PTP, M. (2013). *Así avanza la transformación productiva 2013*. Bogota: Programa de Transformación Productiva - MINTIC.
- PTPMINTIC. (2016). *Exportaciones por departamentos Marzo de 2016*. Bogota: Proyecto de transformación Productiva MINTIC.
- PTP-MINTIC. (2016). *Exportaciones producción y empleo sectores en cifras Marzo de 2016*. Bogotá: Proyecto de Transformación Productiva. Ministerio de Comercio Industria y Turismo .
- PTP-MINTIC. (2016). *Importaciones Evolución de los sectores PTP Marzo de 2016*. Bogotá: Ministerio de Transformación Productiva.

- RAIS. (2018). *Relación Anual de Información Social Ministerio de Trabajo de Brasil*.
- Revista Dinero. (27 de Septiembre de 2017). *Encuestas Confianza comercial sigue en aumento: en agosto fue de 17,5%*. Obtenido de <https://www.dinero.com/economia/articulo/confianza-comercial-en-agosto-fedesarrollo/250382>
- RevistaDinero. (03 de Febrero de 2018). *Inversión Extranjera*. Obtenido de Mientras la inversión directa crece timidamente, la del portafolia cae: <https://www.dinero.com/economia/articulo/inversion-extranjera-directa-en-colombia-crecio-en-2017/256025>
- Rodriguez, A. (06 de 03 de 2014). En proceso, clúster para la industria del calzado nacional. *EL FINANCIERO*.
- Saldarriaga, K., & Ureña, S. (2014). *La industria de manufactura de calzado colombiana, frente al desafío de nuevos acuerdos comerciales internacionales*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración, CESA (Maestría en Finanzas Corporativas).
- Schwab, K. (2017). *The global competitiveness report*. Geneva: World Economic Forum.
- Serrada, A., & Fierro, H. (2013). *Sector calzado en Colombia, caso de estudio y consideración de modelos de negocios en las empresas de calzado: MSS, BRG y CHS*. Bogotá: Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario.
- Statista. (08 de abril de 2018). *Total population of Colombia 2022*. Obtenido de Statista the statistics portal: <https://www.statista.com/statistics/369006/total-population-of-colombia/>
- Suarez, S. S., & López, B. L. (2007). *Análisis neoinstitucional del ingreso de calzado Chino y sus efectos en los productores de calzado del barrio Restrepo en la ciudad de Bogotá 2000-2005*. Bogota: Universidad de la Salle.
- TIC Networks. (01 de Noviembre de 2017). *The future of clusters through cross-country and cross-regional collaboration*. Obtenido de <http://www.tci-network.org/tci2017>
- TradingEconomics. (28 de Marzo de 2018). *Colombia Economic Indicators*. Obtenido de <https://tradingeconomics.com/colombia/indicators>
- Trujillo, J., & Álvarez, N. (2013). *Microempresas y microempresarios en conglomerados industriales en Bogotá-Colombia*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- UNIDO. (2005). *THE CHINESE FOOTWEAR INDUSTRY*. León Mexico: United Nations Industrial Development Organization.
- UNSD. (2016). *Statistical Yearbook 2016 edition Fifty-ninth issue*. New York: United Nations.

- Urcia, M. (2014). *Cultura de la innovación y su influencia en la competitividad en la industria del calzado del distrito el porvenir, Trujillo*. Trujillo: Universidad nacional de Trujillo (Doctorado en planificación y gestión).
- Veléz, J. (2009). ¿Qué puede explicar los procesos de aglomeración en Colombia? Dos enfoques alternativos. *Revista de Economía & Administración*, 6(2), 59-91.
- Verdu, A., Gómez, J., & Martínez, J. (2012). Value creation through production offshore–inshore strategies in a footwear industry cluster: A coevolutionary perspective. *International Business Review*(21), 242-356.
- Vinicius, L., Holanda, S., Zapata, L., & Pines, A. (2012). *Leather Footwear in Brazil The Rio Grande do Sul's Cluster*.
- Weforum. (16 de 04 de 2018). *World Economic Forum* . Obtenido de What is competitiveness: <https://www.weforum.org/agenda/2016/09/what-is-competitiveness/>
- WIPO. (2017). *World Intellectual Property Indicators 2017*. Ginebra, Suiza: World Intellectual Property Organization.
- World Economic Forum . (2018). *The Inclusive Development Index 2018 Summary and Data Highlight*.
- World Economic Forum. (2017). *The Global Competitiveness Report*. Ginebra: World Economic Forum.
- WorldBank. (2018). *Doing Business 2018. Reforming to Create Jobs Economy Profile Colombia*.
- WorldBank. (16 de Abril de 2018). *World Bank Org Colombia Overview*. Obtenido de www.worldbank.org/en/country/colombia/overview
- WorldBankGroup. (08 de Abril de 2018). *Data World Bank* . Obtenido de GDP per capita, PPP: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD?end=2016&locations=CO&start=1996&view=chart>
- WTO. (2016). *World Trade Statistical Review 2016*. World Trade Organization.

9 ANEXOS

Anexo 1

Registro de trabajo para, Cortador, Guarnecedor, Solador, Terminador.

1

Serie 1				
33	34	35	36	37
1	2	3	3	3
38	39	40	41	42
2	1			

Firma Cortador _____
 Guarnecedor _____

Firma

Firma Solador _____
 Terminador _____

Firma

TERMINADOR	01
SOLADOR	01
GUARNECEDOR	01
CORTADOR	01

Anexo 2

TRANSCRIPCIÓN

Bueno mi experiencia es familiar básicamente toda mi familia fabrica zapatos, yo estudié escalado y modelaje de calzado y marroquinería en el SENA. He trabajado con mi familia como cortador como terminador también en ventas en algunos casos en almacenes y conozco todo el proceso de Cómo se producen los zapatos aquí en Bogotá mi mamá tiene la fábrica en Kennedy y una prima tiene una en el Restrepo mi tío tiene 1 en el Restrepo, mi tía pastora tiene la fábrica en bosa y la familia lleva en el oficio toda la vida, desde siempre, más de 30 años.

Hubo una época en que fue muy buena, una época en que el producto nacional tenía digamos, mucha salida también porque los costos del zapato nacional eran mucho más baratos que el zapato de marca, el zapato de marca era para la gente con más dinero fue muy buen producto o una época en que fue bueno, era como imitar los estilos de los Nike. Actualmente no es un buen negocio pues hay mucha competencia por todo el asunto de la importación de zapato chino, todo el contrabando. Entonces eso tiene de capa caída el negocio o por lo menos en la microempresa.

Bueno el gremio como tal del zapatero se ha caracterizado por ser muy abierto, mi familia es nariñense toda mi familia es, del Rosario Nariño aquí hay una gran cantidad de personas que han migrado desde allá y que también se dedican a la fabricación de zapatos ellos se ubican más que todo en un sector que se llama la Isla del Sol, uno va a Isla del Sol y se encuentra muchos pastusos todos son zapateros todos dedicados a la zapatería y otro número grande están por un sector un barrio que se llama o le dicen Morro Pelado queda cerca de Cazuca haya al sur, otra parte de eso está en Kennedy mi mamá tiene una fábrica allá.

En esa fábrica mi mamá tiene un solador, un cortador, y ella que también trabaja, ella es la guarnecedora y el terminador 4 contando a mi mamá. Eventualmente contrata otro guarnecedor y otro solador y ahí duplica la cantidad, pero eso varía.

Mi tío en Kennedy por lo menos él tiene más o menos entre unos 15 a 20 empleados más o menos, depende la temporada, también depende más de los clientes que usted tenga, a comparación del taller de mi mamá, que es una producción pequeña con muy pocos clientes, pues no se requiere tanta producción, pues se puede hacer con los que tienen, en el caso de mi tío él le provee cosas un poco más grandes. Entonces pues necesitan mayor cantidad de gente en temporada, en enero y diciembre si se puede ocupar mucha más gente, pero es temporal un mes dos meses o por una semana.

Ellos se dedican a lo que se llama el "Machete", lo que está de moda ahorita está de moda las botas para dama, sale botas para dama, si está de moda las fulanitas de tal pues las sacan, acá es muy variable eso. Mi tío se especializa más en calzado de hombre y el tenis mi mamá sí es lo que vaya saliendo; lo que vaya saliendo de moda si pueden sacarlas las sacan. Lo que llaman el zapato de material y los zapatos sobre medida o el zapato fino casi no lo manejan porque los costos de producción son muy altos. Hay que tener en cuenta que las maquilas de esas empresas grandes quedan el Restrepo. Muchas de esas materias primas se hacen en el Restrepo pero la gente paga mal, se hace lo que está en temporada la materia prima es muy costosa.

Respecto al material, la materia prima del calzado ahora hay más variedad mucha más variedad en los materiales, hace 15 o 20 años atrás, el zapato casi todo era 100 por ciento cuero o en carnaza o en gamuza, en charol para zapatos muy finos; pero digamos con la industrialización empezaron a llegar materiales sintéticos.

Los materiales son trabajados por las grandes empresas, aquí en Colombia en la industria colombiana no llegaban materiales para zapatos sino sólo para tapicería, por ejemplo un material que se llama cuerina empezaron a traer para muebles, como el cordobán también, que era como un sintético esos materiales los comenzaron a modificar y a diversificar para incluirlos en la zapatería.

Si yo tengo una empresa y quiero hacer zapato en cuero, para que sea viable, digamos tiene que ser un proyecto muy grande es decir venderle a una empresa grande por cantidad. Digamos que como microempresa la mayoría de gente que se dedica a ese zapato fino, es gente que tiene los mismos clientes de hace 50 años, los señores que prefieren el zapato de cuero con forro en cuero pero más delgado; en suela de material que no se gastan. También algo del cuero en suela pero la mayoría de personas que hacen eso es para una sola persona (porque ellos venden es por pares) se dedican a hacer toda la producción.

La gente que se dedica a esa producción son completamente artesanales y hay modelos en los zapatos digamos entonces, existe el apache, el mocasín, hay modelos estándares en la zapatería estos modelos son el mismo estilo hace 100 años. En los barrios hay un lugarcito donde hay un señor ese señor tiene su remontadora pero también hace sus zapatos si yo quiero un estilo guayo, voy donde el señor le saca sus moldes el mismo los saca hace moldes, el mismo los cortan, los monta, los sola los termina y los entregan porque no tienen una producción grande y así.

Hablemos de una empresa, de posicionamiento de marca toda esa cosa de pronto sí es rentable. Porque tú vendes la marquilla allá. Mi primo tiene, conoce al que hace las compras para una empresa grande en los hace y los entrega sin marca, ahí lo llevan a

otro lado para que los marquen y ya pueden valer lo que tiene que valer, la marca le pone el 200% al precio del zapato además la producción de zapatos de ese tipo es artesanal. En el caso de la marroquinería por lo general ellos siguen haciendo todo el procesado de manera artesanal y en ese mercado tiene un Plus, que es el valor de lo artesanal de lo hecho a mano

Todavía cómo lo hacen los que fabrican las botas todoterreno, ellos tienen una línea de producción enorme acá abajo, pero todo está absolutamente tecnificado y yo compro unas botas se despegan, ellos van y miran porqué se despegaron y cuadran toda la línea de ensamblaje, modifican el pegante y recogen todas las botas que salieron de allá y sacamos una serie diferente. Pero porque ellos manejan la industrialización todas esas marcas, por ejemplo.

El proceso de corte básicamente es agarrar el material que sea, los moldes con una cuchilla y se va terminando, el troquel es un proceso Industrial. La mayoría de gente que usa troqueladoras es porque tiene pedidos muy grandes. Con el troquel ya es un proceso industrial y las mayores empresas que tienen troqueladora es porque tienen pedidos muy grandes y hacen unos estilos para dos o tres años porque el troquelado es muy costoso en zapatería se llaman series al corte del zapato. Entonces una serie una de un modelo puede costar entre dos, tres, cuatro millones de pesos y no sirve para una empresa que por ejemplo cambia de estilo 3 o 4 veces al año porque la ganancia real en ese tipo de productos es muy bajita.

La persona que fabrica zapatos se puede estar haciendo con todo el esfuerzo que implica tener empleados, para vendérselo a alguien ganando entre 3000 y 4000 por par, el zapato de cuero se convirtió en un objeto de culto de culto en la cultura de la zapatería en casi

todos los barrios uno encuentra al remontador del barrio y ellos también hacen zapato de cuero muy seguramente cuando uno habla con ellos te cuentan que algún momento tuvieron fábrica y hacen los zapatos de material. Entonces ese zapato de material fue perdiendo fuerza por qué; el ejemplo más simple son los colegiales yo cuando era niño a mí no me iba a comprar zapatos, mi mamá hacía de guarnecedor y sacaba los modelos de los colegiales, mocasines, zapatos de corte elegante qué le decían a uno como los del colegio, que le sirven para los bautizos para matrimonio y para los entierros.

Ese es el tipo guayo es el zapato te pongo el ejemplo, los colegiales aparecieron los apaches, ya los pelados decían pues yo no quiero ponerme los guayos los tipos y que los mocasines que utilizaba mi papá cuando era pelado y estudiado quién sabe dónde yo quiero los Perry Ellis. Mi mamá alcanzó a fabricar Los Apache yo los detestaba me parecían horribles no sé qué se le ocurre un zapato con bigote se daban era horrible entonces ahí empezó a degenerar el asunto porque empezó a desplazar a los a las personas que producían ese zapato empezó a desplazar porque los muchachos empezaron a querer zapatos de marca se intentó por parte de los fábricas hacer réplicas Pero entonces el apache tiene una particularidad es un zapato que se llama zapato tubular los zapatos cuando se hace el corte toda la parte de arriba se llama capelladas todo esta parte Entonces cuando el corte están todo esa parte de acá abajo está abierto Entonces se jalan y se van pegando por debajo y quedan por los lados pegados entonces ahí se pega la suela de zapato tubular el zapato tubular sólo tiene huequitos A quién está sólo tengo acá y el resto está todo pegado el corte es una sola pieza de aquí para arriba toda y ese zapato requiere un proceso diferente a la hora del montaje o sea para meter la horma y es un problema si usted la 43 y le quiere poner el 39 y lo logró es decir lo meto

ahí en la tecnología para ver dos tallas otras dos tallas adelante hace eso Por el frente si no sé tenía la experticia para hacerlo Hola maquinaria para hacerlo pues no se hace y la maquinaria para hacerlo Y entonces se fue desplazando el zapato de material ahora toda la onda yupi con los millennials ya uno no va a la oficina con zapatos de material, digamos que esa variación que ha tenido el mercado. Esos señores que fabrican ese zapato para los mismos clientes hace 50 años era el zapato de vestir para ir al matrimonio para el entierro.

El tío saca un zapato muy bueno, aunque ya tuvo problemas entonces en si generó como un nicho de mercado para el de gente que si compra zapato a un precio de costo alto un precio de costo de todas saliendo de la fábrica lo que se llama a precio de fábrica salen costando 40 \$50000 con materiales con mano de obra con todo obviamente ya sacándole su ganancia. Ya los almacenes esos son los almacenes ya los almacenes cuesta 80 90 porque él tiene una estándar calidad muy alto el encontrar un Nicho de mercado para eso él es el tío que nunca, es el que menos regalaba zapatos no regalada porque él le piden una docena, una docena siempre tiene su esto completa nunca le sobra nunca le falta ni le sobra. Además, gente de la familia la demás gente de la familia hace zapatos de buena calidad, pero no tan de buena calidad hay gente que busca reducir precios porque la competencia es muy dura entre la misma familia existe la competencia cada quien vende aparte, pero pues son una competencia directa e indirecta no es que vean cuánto le está metiendo y entonces pues lo vayan a vender más barato de lo que yo le estoy enviando. No es tanto por eso sino ellos también quieren abaratar precios y tienden a Ah pues a hacer lo posible para que le cargó producto barato no a ese punto hay que querer llegar en algún momento se sentaron en una fiesta porque pone una fiesta para los 50 de mi tío

y mi tío le dijo Oiga porque no nos reunimos todos y generamos marca y empezamos a producir en cantidades grandes la idea era vincular no sólo a los que hacen zapatos hay gente que me pone que ya no se ve nada en la en el mundo la zapatería la nueva generación ahí apenas cuatro primos que están trabajando en la zapatería algunos son cortadores unos guarnecedor y los otros son cortador cortadores y el otro que fabrica también de resto de esa generación muchos no tiene ya nada que ver con zapatos dos tíos que trabajaron mucho tiempo y ya tampoco se dedican a eso ellos ya no con zapatos a metros no quiere nada la idea también vincular a toda esa gente que tenía todo el conocimiento de hace mucho tiempo en la primera reunión nació y murió listo sí el zapato de cuero se convirtió en un objeto de culto la cultura del zapato, se refiere también a zapato de cuero con otras tantas cosas.

Se reunieron todos para hacer una sociedad para generar una marca, pero los mismos familiares impiden que se logre porque, pero las cosas familiares vieran que se puede que se pongan de acuerdo y porqué quién se va a ganar más quién manda a quién entonces realmente nunca se pudo.

ANEXO 3

Tabla comprensiva de los índices WIPO de competitividad 2017

Table 14: Policy and Institutional Indicators (Pili)
Upper Middle Income Economies

	EDUCATION AND SKILLS				BASIC SERVICES AND INFRASTRUCTURE				CORRUPTION AND RENTS				FINANCIAL INTERMEDIATION OF REAL ECONOMY INVESTMENT				ASSET BUILDING & ENTREPRENEURSHIP				EMPLOYMENT				FISCAL TRANSFERS			
	PILAR		SUB-PILAR		PILAR		SUB-PILAR		PILAR		SUB-PILAR		PILAR		SUB-PILAR		PILAR		SUB-PILAR		PILAR		SUB-PILAR		PILAR		SUB-PILAR	
	ACCESS	QUALITY	EQUITY		BASIC AND SOCIAL INFRASTRUCTURE	HEALTH SERVICES AND QUALITY OF LIFE			BUSINESS AND POLITICAL FRONTS	CONSUMER RIGHTS			FINANCIAL SYSTEM INCLUSION	INVESTMENT OF BUSINESS INVESTMENT			SMALL BUSINESS OWNERSHIP	HOME AND FINANCIAL ASSET OWNERSHIP			PRODUCTIVE EMPLOYMENT	WAGE AND NON-WAGE EMPLOYMENT			TAX CODE	SOCIAL PROTECTION		
Argentina	4.35	5.12	3.94	3.98	5.08	4.75	5.41	3.25	2.41	4.05			2.55	3.36	3.74	3.52	3.98	3.87	4.60	4.66	4.53	3.98	3.67	4.11				
Azerbaijan	na	5.10	3.59	na	5.31	5.10	5.51	3.78	3.78	3.78			2.80	3.51	2.80	4.55	4.47	4.82	4.71	4.95	4.47	3.62	3.58	3.66				
Brazil	4.12	4.86	3.28	4.21	4.98	4.73	5.18	3.03	2.46	3.80			3.15	3.80	2.70	3.31	3.15	3.47	4.81	4.97	4.85	3.54	3.20	3.81				
Bulgaria	4.82	6.01	3.56	4.30	4.88	4.63	5.13	3.59	3.17	4.02			3.25	3.89	2.52	4.16	4.49	3.94	4.46	4.60	4.33	3.82	3.21	4.42				
Chile	4.72	6.07	4.05	4.05	5.34	4.91	5.77	3.82	4.29	3.42			3.66	4.18	3.14	4.46	4.53	4.40	4.75	5.32	4.17	3.71	3.41	4.02				
China	4.83	5.41	4.36	5.02	4.85	5.05	4.84	4.38	4.10	4.57			4.20	4.25	4.46	4.26	4.75	3.77	4.70	5.10	4.46	3.53	3.22	3.84				
Colombia	4.23	4.93	3.65	4.11	4.68	4.50	4.87	3.23	2.72	3.74			2.80	3.40	2.19	3.44	3.98	3.03	4.36	4.48	4.24	3.54	4.06	3.98				
Costa Rica	4.67	5.37	4.43	4.30	5.37	5.34	5.91	3.91	3.71	4.11			2.86	3.77	2.14	3.63	3.94	3.31	4.62	4.83	4.42	3.70	3.53	3.87				
Croatia	4.97	5.83	2.96	5.17	5.29	5.44	5.46	3.53	2.10	3.48			3.40	4.30	2.50	3.85	4.28	3.43	4.37	4.81	4.70	2.71	2.21	4.20				
Hungary	4.50	5.46	3.70	4.33	5.19	5.11	5.78	2.97	2.77	3.17			3.31	4.38	2.23	4.21	4.35	4.07	4.37	4.73	4.02	4.14	3.37	4.31				
Kazakhstan	4.27	5.31	3.80	3.80	5.14	4.77	5.50	3.57	3.81	4.02			3.00	4.06	2.13	4.43	4.52	4.34	5.25	5.36	5.14	3.23	3.89	3.37				
Latvia	5.39	6.06	4.37	5.05	5.39	5.38	5.38	3.87	3.54	4.20			3.36	4.07	2.45	4.16	4.92	3.41	4.51	5.04	5.87	3.58	2.78	4.37				
Lithuania	5.15	6.03	4.41	5.02	5.51	5.46	5.56	3.81	3.83	3.88			3.25	4.23	2.27	4.06	4.82	3.51	4.67	5.13	4.20	3.67	2.82	4.53				
Malaysia	4.42	5.22	4.77	3.27	5.52	5.07	5.40	4.99	4.63	4.25			4.19	4.76	4.91	4.68	4.54	4.94	4.77	5.80	5.94	3.96	4.46	3.53				
Mexico	4.24	4.75	3.68	4.30	5.00	4.78	5.22	3.37	2.68	4.05			2.97	3.85	2.30	3.75	3.99	3.51	4.30	4.64	3.97	3.41	3.42	3.40				
Namibia	na	3.78	4.13	na	3.73	3.44	4.01	3.84	3.82	3.75			3.53	4.24	3.82	4.42	3.79	3.05	4.36	4.26	4.47	4.23	4.55	3.9				
Panama	na	5.03	3.64	na	4.94	4.57	5.30	3.74	3.17	4.20			3.88	4.96	3.46	4.24	4.54	3.94	4.77	5.21	4.31	4.27	5.10	3.28				
Peru	4.00	5.48	3.14	3.37	4.57	3.86	4.69	3.32	3.06	3.58			3.06	3.37	2.76	3.94	4.15	3.73	4.27	4.84	3.70	3.39	4.05	2.72				
Poland	5.41	6.19	4.45	5.58	5.21	5.14	5.29	4.08	3.72	4.44			3.65	4.21	3.88	4.02	3.97	4.07	4.22	4.82	3.83	3.89	2.44	4.94				
Romania	4.49	5.72	3.42	4.34	4.86	4.48	5.25	3.47	3.06	3.88			2.71	3.40	2.02	4.25	4.25	4.24	4.38	4.32	4.25	3.83	2.76	4.11				
Russian Federation	5.35	6.27	4.36	5.57	5.12	5.22	5.83	4.86	3.38	4.77			3.04	3.73	2.36	4.00	4.67	3.34	5.00	5.25	4.75	3.80	3.08	4.51				
Serbia	na	5.08	3.45	na	4.87	4.58	5.19	3.46	2.89	3.81			3.03	4.15	1.90	3.34	3.96	2.81	3.89	3.25	4.74	3.74	3.10	4.38				
South Africa	na	3.01	3.56	na	4.86	4.54	4.78	3.87	3.70	4.03			3.57	4.40	2.77	4.41	4.34	4.47	3.88	3.84	3.81	4.87	3.88	4.26				
Turkey	4.53	5.31	3.29	4.88	5.27	5.21	5.32	3.96	3.66	4.36			3.19	3.76	2.82	3.74	3.96	3.52	3.83	4.24	3.42	3.70	3.37	4.04				
Uruguay	4.58	5.52	3.90	4.34	5.19	4.80	5.58	4.15	4.81	3.36			3.00	3.71	2.28	4.13	4.17	4.10	4.94	5.10	4.76	3.77	3.45	4.09				
Venezuela	na	5.23	3.82	na	4.55	4.08	5.82	2.18	1.86	2.49			2.75	3.79	3.71	3.26	2.81	3.70	4.37	4.17	4.58	3.57	3.57	3.5				

Ilustración 29 Tabla tomada de WIPO 2017 para ilustrar el posicionamiento de Colombia en escalas de competitividad.

Anexo 4

Tabla competitividad Colombia según subíndices y pilares del Foro Económico Mundial 2017

Global Competitiveness Index 2017-2018 > Country/Economy Profiles

Subíndice A: Basic requirements 1-7 (best)	90	4.3	
1st pillar: Institutions 1-7 (best)	117	3.2	
2nd pillar: Infrastructure 1-7 (best)	87	3.8	
3rd pillar: Macroeconomic environment 1-7 (best)	62	4.8	
4th pillar: Health and primary education 1-7 (best)	88	5.5	
Subíndice B: Efficiency enhancers 1-7 (best)	54	4.4	
5th pillar: Higher education and training 1-7 (best)	66	4.5	
6th pillar: Goods market efficiency 1-7 (best)	102	4.0	
7th pillar: Labor market efficiency 1-7 (best)	88	4.0	
8th pillar: Financial market development 1-7 (best)	27	4.6	
9th pillar: Technological readiness 1-7 (best)	65	4.3	
10th pillar: Market size 1-7 (best)	37	4.8	
Subíndice C: Innovation and sophistication factors 1-7 (best)	64	3.7	
11th pillar: Business sophistication 1-7 (best)	64	4.1	
12th pillar: Innovation 1-7 (best)	73	3.3	

Ilustración 30 Reporte de Competitividad Global, calificación Colombia 2017-2018 por Subíndices y Pilares (World Economic Forum, 2017)

Anexo 5

MEMORIA FOTOGRÀFICA



Anexo 5

Instrumento 2

CUERPO DE LA ENTREVISTA:

Usted a sido invitado(a) a participar en la investigación: Análisis y caracterización de la industria del calzado de cuero en el clúster del barrio Restrepo su objetivo es Caracterizar la situación actual del mercado del calzado de cuero en el barrio Restrepo y determinar los principales factores que no permiten el desarrollo del clúster, ni mejorar su impacto en el mercado local. Usted ha sido seleccionado siguiendo dos criterios: 1. Desarrolla su actividad productiva en el clúster del calzado y marroquinería del barrio Restrepo en la ciudad de Bogotá. 2. Posee experiencia en la interacción con clientes, competidores, distribuidores y proveedores en el sector del barrio Restrepo.

PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA:

1. Nombre del entrevistado(a)
2. ¿Cuántas personas trabajan con usted?
3. ¿Cuál es la actividad económica que desempeña?
4. ¿Cuáles son las ventajas del desempeñar su actividad económica en el barrio Restrepo?
5. ¿Cuáles son las desventajas de su actividad económica en el barrio Restrepo?
6. ¿Con respecto al año anterior sus ventas han mejorado o empeorado?
7. ¿Usted y su negocio pertenecen a alguna asociación pública o privada que le ayude al mejoramiento de su actividad económica?
8. ¿Usted y su empresa poseen visión y misión empresarial?
9. ¿Utiliza herramientas tecnológicas en el desarrollo diario de su actividad?
10. ¿Cumple una sola función específica y se ha capacitado para desempeñar dicha función?
11. Conoce algún tipo de iniciativa para el desarrollo del clúster del cuero, calzado y marroquinería del barrio Restrepo?
12. ¿Usa productos de crédito de la banca privada para realizar su actividad económica?

LICENCIA DE USO A FAVOR DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA
CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – UNIEMPRESARIAL, POR PARTE DE
ESTUDIANTES.

Los suscritos

MIGUEL ANGEL PINEDA TOSCANO con C.C. N° 19378975 Y

CESAR GUIOVANNI MENDOZA VARGAS con C.C. N° 79781441 actuando en calidad de autor(es) del trabajo de grado, que lleva por título ANALISIS Y CARACTERIZACION DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO DE CUERO EN EL CLUSTER DEL BARRIO EL RESTREPO. elaborada para efectos de optar por el título de MAGISTER EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS DE LA FACULTAD DE POST GRADOS DE UNIEMPRESARIAL. Hago entrega a UNIEMPRESARIAL de una copia de dicho trabajo académico en formato digital o electrónico (CD-ROM.) otorgando licencia o autorización de uso sobre la misma, para que en los términos de la Decisión Andina 351, la Ley 23 de 1982 y demás normas aplicables, realice los actos de explotación de los derechos patrimoniales y de manera especial, para que la divulgue, reproduzca, comunique al público y la ofrezca en préstamo al público. La presente licencia o autorización se extiende no solo a la fijación en medio o formato físico, analógico o material, sino también al medio virtual, electrónico, óptico, usos de red, Internet, extranet, intranet, repositorio institucional y demás formatos conocidos o por conocer.

El autor de la obra, manifiesta de igual manera que la obra objeto de esta licencia o autorización de uso es creación original y que se realizó sin infringir los derechos de autor que le correspondan a terceros.

PARÁGRAFO: Si llegase a presentarse cualquier tipo de reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en mención, asumiré la responsabilidad, dejando indemne a UNIEMPRESARIAL y saliendo en defensa de los derechos aquí autorizados.

Para constancia se firma el presente documento en BOGOTA, el año 2018 del mes DE SEPTIEMBRE a los 17 días.

FIRMA

Firma



C.C. 19.378.975 Nto'



Firma

C.C. 79'781.441

 Uniempresarial <small>FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ</small>	FORMATO DE APROBACIÓN POR PARTE DEL ASESOR DE TRABAJO	DAE
--	--	------------

Señores
Vicerrectoría
UNIEMPRESARIAL

Por medio de la presente, en mi condición de asesor de trabajo de grado manifesté mi **conocimiento y aprobación** de la siguiente opción de grado:

Programa	MBA
Título	Análisis y Caracterización de la Industria de Calzado.
Concepto	Aprobado.

Realizado bajo la opción de grado:

Consultoría Empresarial	Misión Empresarial	Trabajo de grado	Plan de emprendimiento
		X	

Elaborado por el (los) estudiante (s):

Nombre	Programa	Promoción	Código del estudiante
MIGUEL ANGEL PINEDA TOSCANO	MBA	1	100004106
CESAR GUIOVANNI MENDOZA VARGAS	MBA	1	100007301

Donde se garantiza su pertinencia, contenido y calidad; también se confirma que cumple con el **Régimen de Propiedad Intelectual** y que este no atenta contra los derechos de autor de terceros, de acuerdo al análisis anti plagio que he efectuado.

Agradezco su atención.

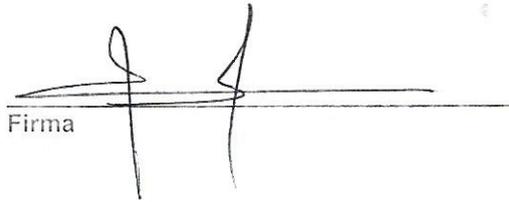
Cordialmente,

DIEGO GUSTAVO NEIRA BERMUDEZ

Nombre del tutor

Número de
identificación 80094522

Firma



DIRECCIÓN DE POSGRADOS

ASISTENCIA ASESORIAS TRABAJOS DE GRADO



- Maestría en Administración de Negocios – MBA
 Especialización Alta Gerencia
 Especialización Marketing
 Especialización Finanzas y Negocios Internacionales

MIGUEL ANGEL PINEDA TOSCANO

CESAR GUIOVANNI MENDOZA VARGAS

DIEGO GUSTAVO NEIRA BERMUDEZ

FECHA	HORA DE INICIO	HORA FINALIZACIÓN	TEMA DE LA ASESORÍA	OBSERVACIONES	FIRMA ESTUDIANTE	FIRMA ASESOR
02-07-17	5:00 pm	6 pm	Asesoría Metodológica	- Queda pendiente análisis de textos metod.	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
16-09-17	4:00 pm	5 pm	El problema, objetivos y Justificación, delimitación Marco Normativo	- Se debe trabajar de 20 mino con textos met. - Se debe reforzar la justificación	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
21-03-18	5 pm	6 pm	Revisión Metodológica y Marco Normativo	- Hay que trabajar el contenido Metodológicamente	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
10-06-18	5 pm	6 pm	Revisión metodológica General Referencial	- Ajustes de Formato y Fondo	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
06-08-18	4:30 pm	5:30 pm	Revisión de Formato y Fondo	- Numeración tablas	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
27-08-18	5 pm	6 pm	Ajustes metodológicos	- Ajustes de Formato en bronce.	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
10-04-19	5 pm	6 pm			<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>

FICHA BIBLIOGRÁFICA DE DOCUMENTO DE OPCIÓN DE GRADO

TÍTULO COMPLETO		
ANALISIS Y CARACTERIZACION DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO DE CUERO EN EL CLUSTRE DEL BARRIO RESTREPO		
AUTORES		
Apellidos completos		Nombres completos
PINEDA TOSCANO		MIGUEL ANGEL
MENDOZA VARGAS		CESAR GUIOVNNI
TUTOR DE TRABAJO DE GRADO		
Apellidos completos		Nombres completos
NEIRA BERMUDEZ		DIEGO GUSTAVO
PROGRAMA ACADÉMICO		
Nombre del programa		Tipo de programa (marque con una x)
MBA		Pregrado
		Especialización
		Maestría <input checked="" type="checkbox"/>
CIUDAD	AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	NÚMERO DE PÁGINAS
BOGOTA	2018	
PALABRAS CLAVES		
Español		Inglés
CLZADO DE CUERO		LEATHER FOOTWEAR
BARRIO RESTREPO		RESTREPO DISTRICT
DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD		DIAMOND OF COMPETITIVENESS
CLUSTER		CLUSTER
CARACTERIZACION		CHARACTERIZATION
RESUMEN (Máximo 250 palabras)		
<p>La presente investigación busca analizar el estado del sector del Cuero, Calzado y Marroquinería en el barrio Restrepo, frente al impacto generado por la competencia proveniente de China, verificar la competitividad y desarrollo en la aplicación de la estrategia clúster, usando la teoría denominada <i>Diamante de Porter de la Ventaja Competitiva Nacional</i>, describiendo los factores que no le permiten evolución y el desarrollo de su potencial cómo centro de innovación generador de empleo en Bogota.</p>		

Se realizó una revisión bibliográfica, que incluyó: desarrollo de los conceptos de clúster, su relación con la competitividad; estado actual de la industria del calzado de cuero a nivel global y zona económica latinoamericana; una revisión de la productividad y competitividad nacional, de la industria del calzado de cuero; finalmente se revisaron esfuerzos previos de caracterización de la industria del calzado de cuero en el barrio Restrepo.

Se utilizaron dos instrumentos, el primero una entrevista exploratoria no estructurada a miembros del clúster del cuero, calzado y marroquinería del barrio Restrepo, este instrumento no permite obtener respuestas medibles pero debido a la calidad de la información brindada por expertos permite identificar problemas al interior de las empresas; el segundo instrumento, (entrevista) permite plantear hipótesis que explicarían el desarrollo de factores que dificultan el desarrollo de la estrategia Cluster, las cuales son validadas durante el desarrollo del trabajo de inmersión en el campo y permite plantear el desarrollo de un nuevo conocimiento de la situación, la cual es la base de la estructuración de las conclusiones del trabajo.