

FORMATO VERSION FINAL DEL ARTICULO DE INVESTIGACION

El clúster como estrategia de asociatividad en el sector calzado en la ciudad de San José de Cúcuta.

THE CLUSTER AS AN ASSOCIATIVE STRATEGY OF THE FOOTWEAR SECTOR OF CÚCUTA

Camila Andrea Hernández Silva 1

Valentina Grisales Motato 2

¹ Pregrado Administración de Empresas. Universidad Libre, seccional Cúcuta. Correo: camilaa-hernandezs@unilibre.edu.co

² Pregrado Administración de Empresas. Universidad Libre, seccional Cúcuta. Correo: valentina-grisalesm@unilibre.edu.co

Directora disciplinar: Sharyn Nataly Hernández Fuentes

Director metodológico: Jorge Raúl Ramírez Zambrano

Resumen:

El presente artículo contiene las percepciones sobre el papel y la influencia que juega el clúster y las asociaciones en el desempeño del sector del calzado en Cúcuta. Para ello se realizó una revisión de literatura que es importante para la investigación y el desarrollo de la teoría del clúster, la cual estuvo fundamentado bajo el modelo del diamante de Michael Porter y como este ha aportado al crecimiento del sector del calzado.

Se aplicó una encuesta semiestructurada de 18 preguntas a 12 empresas productoras equivalentes al 10% del total que actualmente integran el Clúster del calzado en Cúcuta. De esta recolección de información se hizo el análisis de datos para obtener los resultados finales para establecer los beneficios y la importancia del clúster y las estrategias de asociación en las empresas y como este ha impactado en el desarrollo económico y el crecimiento del sector del calzado.

Finalmente, con este trabajo de grado se realiza una caracterización del estado actual analizando los factores positivos y negativos de la implementación del clúster con el fin de fortalecer las estrategias de asociatividad enfocadas a mejorar el nivel competitivo de las empresas del sector de calzado en Cúcuta.

Palabras clave: Clúster, Michael Porter, cadena de valor, competitividad, innovación.

Abstract:

This article contains perceptions about the role and influence played by the cluster and associations in the performance of the footwear sector in Cúcuta. For this, a literature review was carried out that is important for the research and development of the cluster theory, which was based on Michael Porter's diamond model and how it has contributed to the growth of the footwear sector.

A semi-structured survey of 18 questions was applied to 12 producing companies equivalent to 10% of the total that currently make up the Cúcuta footwear Cluster. From this collection of information, the data analysis was made to obtain the final results to establish the benefits and the importance of the cluster and the association strategies in the companies and how this has impacted the economic development and growth of the footwear sector.

Finally, with this degree work, a characterization of the current state is carried out, analyzing the positive and negative factors of the implementation of the cluster in order to strengthen the associativity strategies focused on improving the competitive level of companies in the footwear sector in Cúcuta.

Key words: Cluster, Michael Porter, value chain, competitiveness, innovation.

1. INTRODUCCIÓN

El clúster fue un concepto propuesto por Michael Porter a principios de los años noventa, el cual lo define como “Un clúster es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí” (Porter, 2009, p.265). Pero a lo largo de la historia más autores han hablado sobre las concentraciones industriales, y uno de ellos fue el economista Alfred Marshall en el siglo XIX como citó (Reina, 2015) en su artículo “Bondades de la estrategia clúster para el desarrollo regional”.

1.1 Definición del Clúster

Para definir que es un clúster se hace referencia a las diferentes definiciones que han surgido a lo largo de los años por diferentes autores y se explican a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 1: *Definición de Clúster*

Autores	Definiciones
Porter (1998)	“Un clúster es un grupo de empresas interconectadas e instituciones relacionadas en un determinado campo, que se encuentran próximas geográficamente, y que están vinculadas a través de elementos comunes y complementariedades.”
Crouch y Farell (2001, p. 163)	El concepto más general de clúster sugiere menos estricto: una tendencia de las empresas dedicadas a actividades similares a localizarse, aunque sin tener una presencia particularmente importante en un área geográfica.”
Rosenfeld (1997, p. 4)	“Un clúster es utilizado de forma muy sencilla para representar concentraciones de empresas que son capaces de producir sinergias debido a su proximidad geográfica y a la existencia de interdependencias entre ellas, a pesar de que su peso en el empleo total no sea preponderante ni incluso relevante.”
Feser (1998, p. 26)	“Los clústers económicos no sólo tienen que ver con sectores e instituciones de apoyo, sino que tienen que ver con ellos tanto en cuanto sean más competitivos debido a las relaciones que establecen entre ellos.”
Swann y Prevezer (1996, p. 139)	Los clústers se definen como un grupo de compañías de dentro de una industria establecida en un área geográfica.
Simmie y Sennett (1999, p. 51)	“Definimos un clúster innovador como un amplio número de empresas industriales o de servicios que tienen un alto nivel de colaboración, habitualmente a través de una supply chain, y operando bajo similares condiciones de mercado.”
Roelandt y Den Hertog (1999, p. 9).	“Los clúster pueden ser caracterizados como redes de empresas muy interdependientes (que incluyen proveedores especializados) relacionadas entre sí a través de una cadena de producción de valor.”
Van den Berg, Braun y Van Winden (2001, p. 187)	El concepto popular de clúster está relacionado de forma más próxima con esta dimensión local o regional de redes. La mayoría de las definiciones comparte la noción de clústeres como redes localizadas de organizaciones especializadas, cuyo proceso de producción está muy relacionado a través del intercambio de bienes, servicios y/o conocimiento.
Enright (1996, p. 191)	Un clúster regional es un clúster industrial cuyas empresas miembros están localizadas próximamente unas de las otras

Fuente: Martin y Sunley (2001).

1.2 Sector del Calzado en Colombia

Colombia es un país con una amplia participación en el sector industrial, un extenso mercado de pequeñas y mediana empresas dedicadas a la fabricación, se ha visto impactado por el crecimiento y el desarrollo económico haciendo necesario que la oferta empresarial del país sea competitiva y altamente productiva. La economía del departamento de Norte de Santander está fuertemente movida por la industria del calzado, puesto que esta se encuentra dentro de las 10 actividades industriales más importantes que constituyen el 100% de la producción y de valor agregado que aporta el departamento a la economía nacional. (Mincit, 2020), considerada como una de las actividades altamente representativas de la región, compuesto de un tejido empresarial de industrias dedicadas a la fabricación de calzado que más que en un sentido comercializador fuertemente posicionado, muchas de estas empresas lo hacen conforme a la tradición vinculada a negocios familiares, que comercializan dentro del departamento y algunos lugares del país, considerándose comerciantes de pequeñas o medianas industrias. Cabe resaltar, que dicha industria es una de las más representativas e importantes de la ciudad de Cúcuta, dado el papel activo que cumple en la generación de empleo y el desarrollo conjunto de sectores conexos en la región (Dávila et al., 2018).

Las dinámicas económicas internacionales imprimen en el actual contexto un desafío a las empresas, industrias y países, donde las investigaciones que intentan comprender las sinergias en las que se desenvuelven, son útiles, no solo para los hacedores de política económica. y comercial de las regiones, sino que también sirvan de herramientas para estrategias empresariales de expansión y diversificación de la industria. Autores como (Pabón *et al.*, 2008; Rueda *et al.*, 2013) recomiendan tener en cuenta las tendencias del mercado, innovar en los procesos tecnológicos, incrementar la capacidad de decisión y establecer procesos que involucren a todos los empleados.

La industria del calzado y sus partes a nivel mundial es una de las más importantes y de mayor competencia en los mercados internacionales, La industria del calzado en Colombia está compuesta en su mayoría por Pymes o famiempresas que con el tiempo ha logrado un grado de especialización y constituyen en sumatoria una aglomeración importante para el conjunto de la industria y el desarrollo económico regional. (Ramírez, 2006).

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

Las estrategias de asociatividad y la incorporación del clúster es un fenómeno que surge como estrategia para afrontar los principales problemas que enfrentan las pequeñas empresas del sector del calzado, tales como el acceso a recursos financieros, la penetración en mercados locales

e internacionales, la innovación, producción de nuevos productos y el grado de competitividad que exige el entorno. Adoptar estrategias y conformar clúster puede ser beneficiosos para las organizaciones con el objetivo de mejorar la competitividad, calidad, producción de los productos y alcanzar los objetivos empresariales.

1.3 Sector del Calzado en Cúcuta

Han surgido varias asociaciones, que representan las organizaciones existentes en el sector empresas que han crecido principalmente por localización geográfica, es el caso del sector calzado de la ciudad de Cúcuta que en los últimos años ha presentado variaciones en cuanto a sus ventas debido a la disminución en la producción del calzado de un 6,8 %, mientras que en el caso de la marroquinería hubo un incremento de 11,7 %". Estas disminuciones se deben en su gran mayoría a la baja exportación y poca demanda presentada durante el periodo según los informes presentados por ACICAM, razón por la cual se ve afectado el departamento de Norte de Santander y sus empresas del sector calzado. Así mismo estos cambios en el sector también pueden estar relacionados con la emergencia del Covid-19, dada estas circunstancias, las empresas se vieron en la obligación de buscar nuevas formas de comercializar, distintas a las tradicionales, con la finalidad de tener mayor sostenibilidad y sobrevivir a las dificultades y embestidas de la pandemia.

Por lo tanto, esta investigación busca fortalecer el desarrollo industrial en la medida que se puede utilizar para estrechar lazos entre las empresas adoptando alternativas de asociatividad y formación de conglomerados industriales permitiéndoles reducir costos y las haría más competitivas a la hora de incursionar en el mercado nacional e internacional y gracias a esto se eliminaría en parte la necesidad de competir entre ellas.

Finalmente, esta investigación pretende aportar y presentar información a los estudiantes y futuros profesionales de administración de empresas de la Universidad Libre, acerca de las nuevas estrategias de asociatividad promovidas y apoyadas por las entidades del gobierno fomentando el trabajo colaborativo entre los empresarios del sector calzado, en pro, de mejorar la competitividad, productividad, la capacitación del recurso humano y la generación de nuevos empleos en nuestra región.

El objetivo del presente trabajo es establecer las características del clúster del calzado, como estrategia de asociatividad en Cúcuta, y dar a conocer los beneficios que genera la incorporación de este y los mecanismos de asociatividad en las empresas productoras que integran el clúster del sector de, calzado en Cúcuta. Con base a lo anterior surge la siguiente pregunta ¿Cómo influye la asociatividad y la formación del clúster en la productividad del sector calzado de Cúcuta?

2. Planteamiento del Problema de investigación

El contexto actual de la industria del calzado ha presentado distintos cambios para el crecimiento y desarrollo de la economía colombiana, por lo que la innovación, tecnificación, la expansión de mercados, las políticas públicas, el efecto migratorio, el desempleo, los eventos no previsibles como la crisis sanitaria provocada por el Covid-19, entre otros factores son lo que desafía que enfrentan las empresas del sector calzado. Así mismo otro de los grandes desafíos que afronta este sector es la falta de especialización y principalmente la falta de asociatividad.

La Asociatividad permite a las organizaciones crear un organismo autónomo y orientador de ideales comunes, la generación de capital social permite el logro de objetivos tales como mitigar la pobreza, alcanzar un desarrollo social y económico, donde dichos recursos asociativos contienen un alto grado de confianza recíproca y cooperación. (Bernales, 2000). Por lo anterior, la asociatividad se ha convertido en un tema de gran relevancia para las empresas del sector de calzado que pretenden lograr una mejora en su estructura y satisfacer la demanda a nivel nacional e incursionar en nuevos mercados a nivel internacional. Las pequeñas y medianas empresas se enfrentan a numerosas amenazas producto de la apertura de mercados, la desregulación y la globalización, luego, la competencia nacional e internacional hace más difícil el mantenerse y posicionarse en los mercados, ello implica la necesidad de empresas más organizadas y altamente competitivas.

La importancia económica del sector del calzado en el área metropolitana del municipio de San José de Cúcuta radica en la posición de alineación en sectores como la generación de empleo, participación en el PIB nacional y regional entre otros factores de tipo social. Actualmente se presentan problemas como el contrabando y el calzado fabricado en China, a precios muy bajos frente a la producción nacional, han llevado a los empresarios a implementar procesos competitivos de vanguardia como son los casos de reingeniería, calidad bajo normas y estándares.

Unido a lo anteriormente citado, el subsector ha venido haciendo enormes esfuerzos por adquirir tecnología de punta que los aleje del atraso en equipos en el cual se sumergió y lo eleve a estándares internacionales. Cámara de comercio (2020).

Teniendo en cuenta la importancia que representa el tema de competitividad para el sector de calzado en Cúcuta y el desarrollo de una 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, Sánchez, 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 y el fortalecimiento de estrategias de asociatividad como el clúster que faciliten el acceso a nuevos mercados y generen mejoras en la productividad y competitividad.

Por esta razón, surge la iniciativa de realizar un estudio que permita diagnosticar la importancia de la asociatividad y la formación del clúster en el sector del calzado en Cúcuta, identificando sus debilidades y fortalezas, las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno, con el fin fortalecer las estrategias de asociatividad enfocadas a mejorar su nivel competitivo y afrontar los retos que implica la globalización de los mercados.

3. Metodología

El enfoque que se asume para el desarrollo de esta investigación es de orden cualitativo pues a través de este se producen resultados a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otro tipo de procesos cuantitativos, valorando así comportamientos en entornos reales desde las categorías de estudio (Strauss y Corbin, 1990).

Según (Hernández Sampiere *et al.*, 2010, pág. 9) la investigación de enfoque cualitativo presenta una serie de características que ayudan a definir e interpretar el objeto de estudio a través de las siguientes premisas:

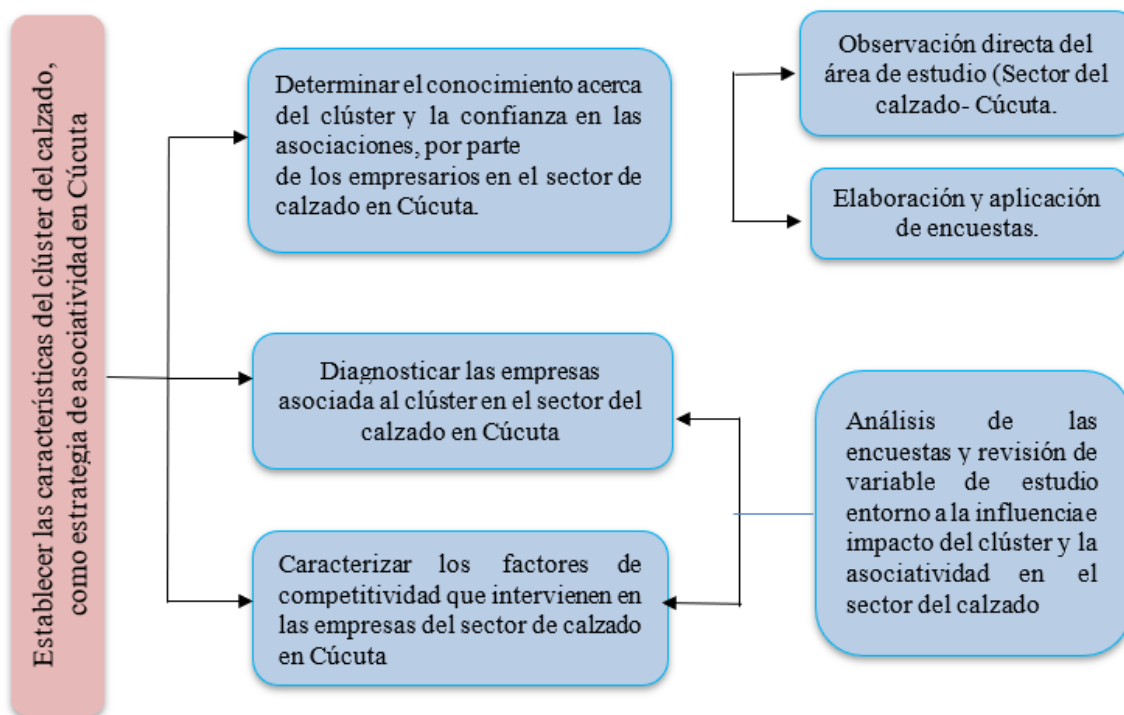
- a) Existe el planteamiento de un problema, pero no hay un proceso a seguir, es decir, no está definido.
- b) Se fundamenta en un proceso inductivo, es decir, va de lo particular a lo general.
- c) No es imperante la comprobación de hipótesis debido a la posibilidad de ir generando y refinando en el proceso de investigación.
- d) La recolección de datos no utiliza formas estandarizadas.
- e) Utiliza técnicas como la observación, la entrevista, revisión documental, grupos focales, entre otros.
- f) Evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad.
- g) Se fundamenta en el entendimiento del significado de las acciones.
- h) No busca generalizar, a manera de probabilidades, resultados a poblaciones más amplias ni necesariamente obtener muestras representativas.
- i) Las realidades van modificándose conforme transcurre el estudio y son las fuentes de datos.

El presente estudio se enmarca en un enfoque cualitativo y descriptivo al tener como propósito identificar en entornos reales la dinámica social que caracterizan las estrategias del sector calzado para impulsar la competitividad en el mercado.

Una investigación descriptiva como lo describe (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010) “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice o tendencias de un grupo o población” (p.80); basándonos en este concepto se busca analizar a las empresas fabricantes que pertenecen al clúster del sector del

calzado en Cúcuta, para que desde la observación se identifique las causas que llevo a las empresas a pertenecer al clúster y que beneficios han obtenido por su participación.

Gráfico 1: Descripción metodológica de la investigación.



Fuente: Elaboración propia

La población correspondiente al presente estudio está conformada por los administradores/dueños de las empresas del sector del calzado agremiadas en la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, – ACICAM, en el área metropolitana y el análisis de las variables y acciones se realizó mediante la aplicación de entrevistas a los gremios y/o empresas más representativas que la conforman como fuente primaria con el fin de articular de la siguiente manera:

Tabla 2. *Muestra objeto de estudio*

Empresas Sector Calzado	
1.	Creaciones Topy
2.	Valex
3.	Tula Store
4.	Bang Bang
5.	Origen al Cazar
6.	Masanti
7.	Creaciones Keritma
8.	Calzado Damytas con Stilo
9.	Calzado Vanucci
10.	Calzado Giovannetti
11.	Rudins Shoes
12.	Moha Sas
Total empresas: 12	

Fuente: Elaboración propia

En relación con la selección de la muestra para el estudio, se utilizó una estrategia de muestreo aleatorio simple, mediante el que cada uno de los componentes de la población total tendrá las mismas posibilidades de ser incluidos en la muestra. (Torres, Paz, & Salazar, 2006). El instrumento utilizado para la recolección de la información consistió en una serie de preguntas cerradas muy precisas para recopilar los datos de cada una de las empresas seleccionadas y poder identificar los beneficios que se obtienen al participar de un clúster en el sector del calzado en Cúcuta.

Tabla 3. *Estructura de encuesta aplicada a las empresas del sector calzado*

Encuesta "El clúster como estrategia de asociatividad del sector calzado de Cúcuta"	
Objetivo: establecer las características del clúster del calzado, como estrategia de asociatividad en Cúcuta	
1. Clasificación o tipo de empresa	a) Microempresa b) Pequeña c) Mediana
2. Ocupación dentro de la empresa	a) Administrativo b) Empleado
3. Productos elaborados	a) Zapato de vestir b) Calzado Femenino c) Zapato para niños d) Calzado deportivo
4. Actividad económica de la empresa	a) Venta b) Producción c) Producción y venta d) Producción y venta (importaciones y exportaciones)



NIT: 860.013.798-5

MIEMBROS DE LA ASOCIACIÓN
COLOMBIANA DE UNIVERSIDADES

5. ¿Hace cuánto tiempo tiene su empresa	a) Entre 6 meses y 2 años b) Entre 2 años y 5 años c) Entre 5 años y 7 años d) Entre 7 años y 10 años e) Mas de 10 años
6. Tipo de proveedores y fuentes de financiación de su empresa	a) Nacional b) Internacional
7. ¿Considera que hay oportunidad de expandir su mercado?	a) Si b) No
8. ¿Qué destino considera en esa oportunidad de expansión?	a) Local b) Nacional c) Internacional
9. ¿Pertenece a alguna asociación Local y nacional?	a) Si b) No
10. Si su respuesta es (NO), describe brevemente la razón por la cual no pertenece a ninguna asociación local.	<hr/> <hr/> <hr/>
11. ¿Considera importante que exista una asociación en su gremio?	a) Si b) No
13. ¿Para usted como empresario cuales son los factores más importantes de la asociatividad?	a) Mayor productividad b) Mayor productividad y sostenibilidad c) Implementar estrategias innovadoras que fomenten la competitiva en el sector del calzado. d) Planes de acción para promover los procesos de tecnificación, cooperación, competitividad y la producción. e) Todas las anteriores
13. ¿Entre que actores debe darse la asociación?	a) Comercializadores de insumos b) Empresarios y gobierno fabricantes y clientes c) Proveedores y Fabricantes d) Debe darse sobre toda la cadena de valor del sector del calzado
14. ¿Conoce el Significado del concepto clúster?	a) Si b) No
15. cuáles son las falencias que existen en su empresa respecto a la cadena de valor y suministro en el sector del calzado?	a) Competencia b) Ingreso de otros mercados internacionales c) Saturación del mercado d) Falta de proveedores y distribuidores Falta de tecnificación y calidad en el sector e) Falta de recursos e insumos f) Falta de estructura organizacional, planificación, producción Apoyo de organismos gubernamentales
16. ¿Conoce el Significado que tiene el clúster en la empresa?	a) Si b) No

17. Teniendo en cuenta el contexto competitivo para usted como empresario que ventajas ofrece el fomento del clúster dentro del sector calzado

- a) En un contexto competitivo actúa como una "asociación estratégica"
- b) Aumento de la productividad
- c) Fortalecer el conocimiento, innovación, sinergias; costo; calidad Mejora continua en la cadena de valor y el desarrollo sostenible del mercado
- d) Todas las anteriores

Resultados y discusión de la investigación

Según la ley 590-2000 nos indica los parámetros para realizar la clasificación de las empresas. Podemos evidenciar de los empresarios encuestados se clasifican como el: 66,7% son empresas medianas; el 16,7% son microempresas y el otro 16,7% son pequeñas empresas en el cual se hace necesario apoyarlas a este tipo de empresas con inversiones, mayor acceso al crédito, nuevas tecnologías y unidad entre los sectores para que puedan crecer

Gráfico 2. Clasificación o tipo de empresa

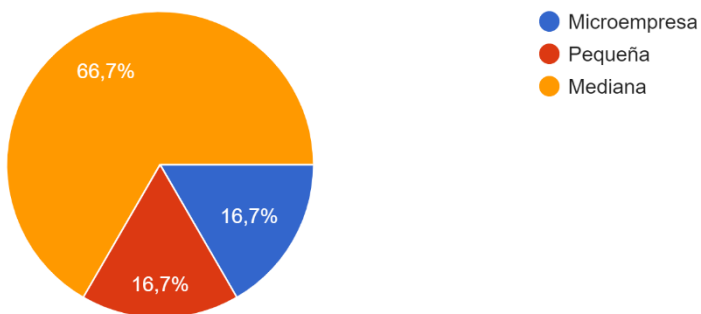
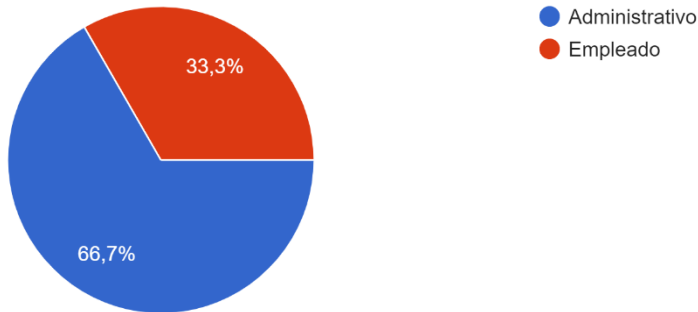
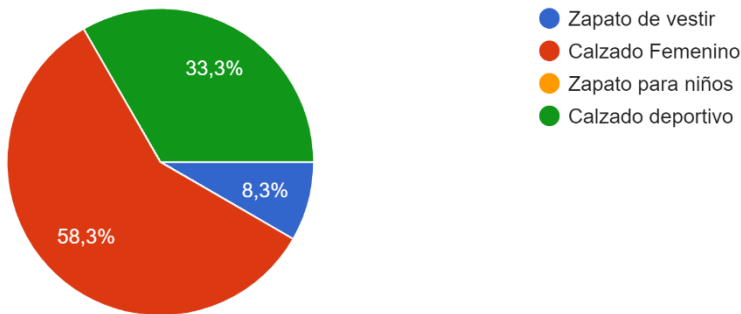


Gráfico 3. *Ocupación dentro de la empresa*



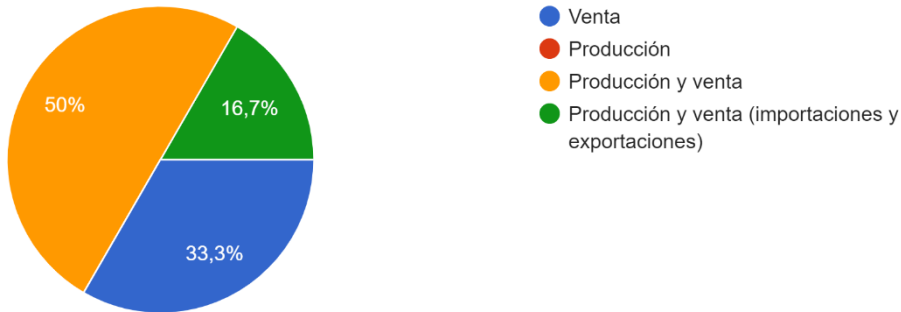
Dentro de las ocupaciones dentro de la empresa los empresarios manifestaron lo siguiente: el 66,7% son del personal administrativos y el 33,3% son empleados.

Gráfico 4. *Productos elaborados*



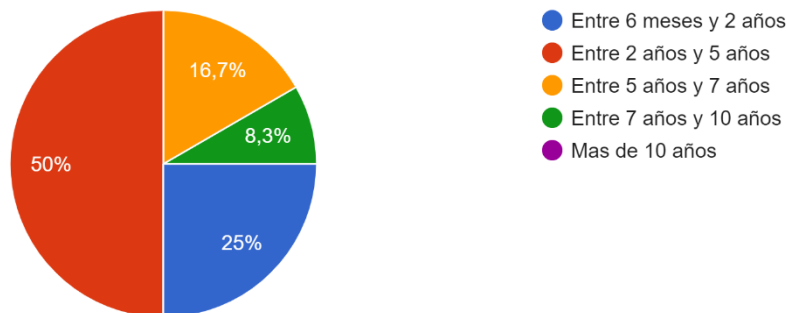
Como se ve en el gráfico 4 la mayor parte de los encuestados elaboran calzado femenino con un porcentaje del 58,3%, un 33,3% realizan calzado deportivo, y el 8,3% restante fabrica calzado de vestir.

Gráfico 5. *Actividad económica de la empresa*



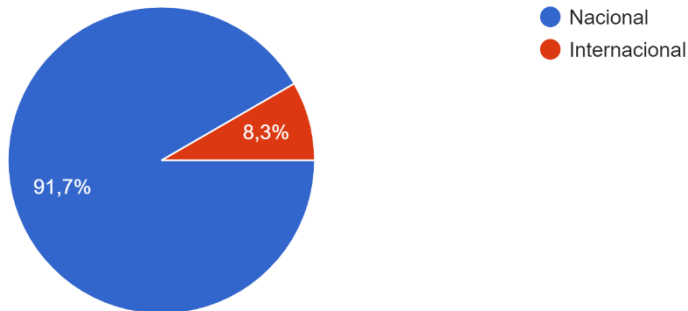
Según la actividad económica de cada uno de los empresarios encuestados se evidencian los siguientes aspectos: el 50% se dedica a la Producción y venta del calzado; el 33,3% su actividad principal es la venta y el 18,7% de los empresarios realizan actividades como Producción y venta especialmente importaciones y exportaciones. Encontramos que la incursión a otros mercados por parte del sector del calzado en el área metropolitana es muy deficiente esto puede estar relacionado a la falta de innovación y tecnificación en la cadena de valor impidiéndole al empresario ser más eficiente con sus recursos y aumentar sus ventas.

Gráfico 6. *¿Hace cuánto tiempo tiene su empresa?*



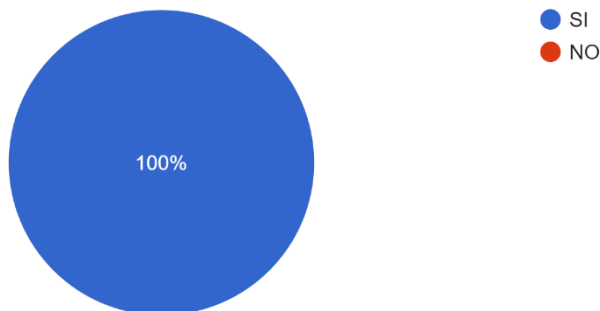
En cuanto al periodo de establecimiento de cada una de las empresas se estableció lo siguiente: el 50% de los empresarios manifestaron que sus empresas tienen entre 2 a 5 años, el 25% entre 6 meses y dos años, el 16,7% entre 5 y 7 años y el 8,3% entre 7 años y 10 años. Encontramos que la mayoría de los empresarios tiene muy pocos años con sus empresas y son nuevos en el mercado.

Gráfico 7. Tipo de proveedores y fuentes de financiación de su empresa



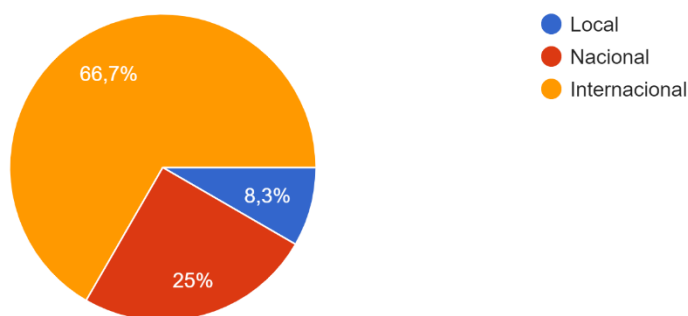
De acuerdo con lo manifestado la mayoría de los empresarios el 91,1% maneja proveedores y fuentes de financiación a nivel nacionales y solo el 8,3% manejan o llevan a cabo su comercialización con proveedores a nivel internacional. Por lo anterior es importante que las empresas del sector calzado de la Ciudad de Cúcuta desarrollen más estrategias para optimizar los procesos y la cadena de valor, que es un elemento diferenciador, no solo para para satisfacer la demanda regional sino a nivel nacional e incursionar en nuevos mercados a nivel internacional.

Gráfico 8. ¿Considera que hay oportunidad de expandir su mercado?



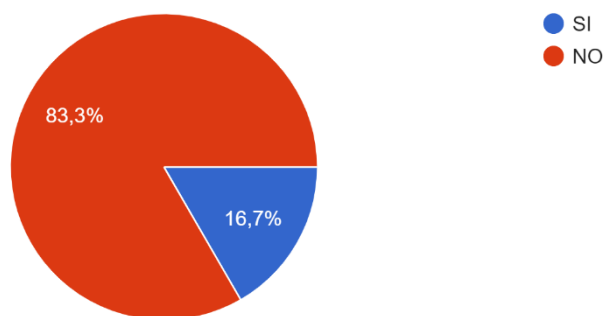
El 100% de los empresarios manifestaron que consideran que hay oprotunidades de expandir su mercado

Gráfico 9. *Qué destino considera en esa oportunidad de expansión*



En relación con los procesos de expansión en el sector del calzado en Cúcuta los empresarios manifestaron lo siguiente: el 66,7% considera expandirse sus productos al mercado internacional, el 25% prefiere seguir la comercialización de los productos a nivel nacional con la finalidad de obtener mayores índices de productividad, y solo el 8,3% manifiesta seguir su expansión a nivel local, cabe resaltar que estas empresas son las que son nuevas en el mercado y primero necesitan posicionar su marca y sus procesos a nivel local.

Gráfico 10. *Pertenece alguna asociación local o nacional*



Teniendo en cuenta la importancia de la asociación y la cooperación entre las empresas del sector del calzado el 83,3% de los empresarios expresan que no pertenecen a ninguna asociación ni local o nacional y el 18,7% si pertenecen alguna asociación. lo cual demuestra que existan falencias notorias relacionadas con los procesos de planeación estratégica, aspecto que es sin embargo potencialmente solucionable, por medio de la implementación de estrategias de innovación y asociatividad en el sector del calzado en Cúcuta.

Según la gráfica 11, los empresarios que expresaron no pertenecer a ninguna asociación una de las razones fue: son empresas que están empezando y no cuentan con ninguna asociación aun, no tienen ningún conocimiento acerca de la función de la asociatividad y cooperación dentro del gremio del calzado y aun se encuentran en búsqueda de una asociación.

Según (Porter, 1998) afirma que una alternativa eficiente para alcanzar la competitividad son los Clúster, debido a que, tras su implementación en sectores económicos importantes de países desarrollados, han demostrado ser el tipo de Asociatividad adecuado para alcanzar una mejor productividad y facilitar el desarrollo de la industria donde se conforma.

Gráfico 11. Si su respuesta es (NO), describe brevemente la razón por la cual no pertenece a ninguna asociación local.

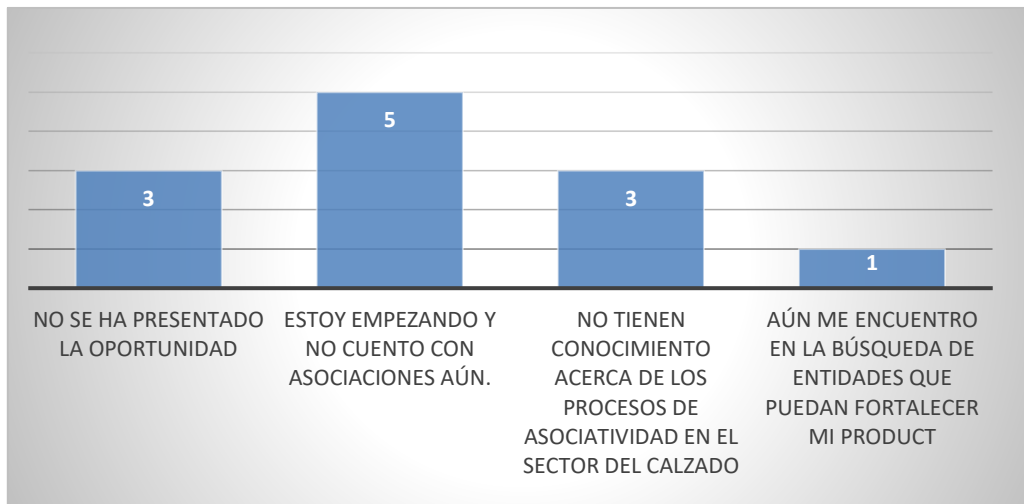
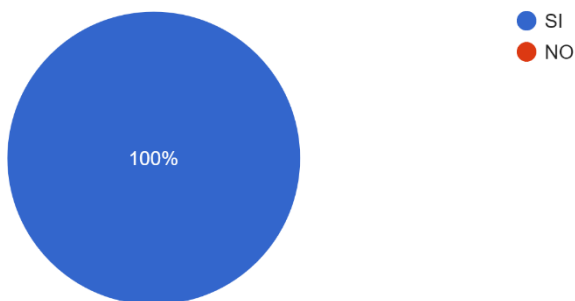


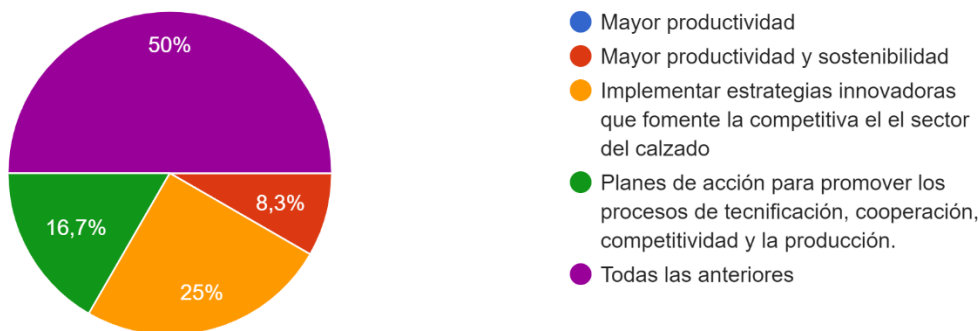
Gráfico 12. ¿Considera importante que exista una asociación en su gremio?



En relación con la importancia de una asociación y gremio en el sector del calzado de Cúcuta el 100% de los empresarios manifestaron que si es fundamental la existencia de una asociación o el fomento de un clúster en el sector del calzado de Cúcuta en el cual se establezcan alianzas y coordinación; siendo utilidad en el proceso: mayor grado de innovación, reducción de pérdidas, eficiencia y sostenibilidad en el mercado.

Según (Alvarez-Melgarejo & Torres-Barreto, 2018), las estrategias de asociación y cooperación busca mejorar la competitividad, al aportar un valor añadido a la cadena de valor, ya que esto último le facilita a las empresas que no son capaces de desarrollar internamente sus capacidades o no poseen el conocimiento necesario, a aprovechar las oportunidades del entorno y a responder de manera eficaz a las problemáticas que se les presenten.

Gráfico 13. *¿Para usted como empresario cuales son los factores mas importantes de la asociatividad?*



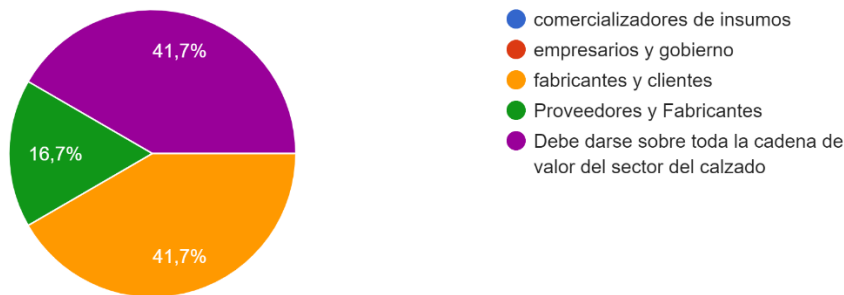
Los factores más importantes de la asociatividad según los empresarios encuestados son: Un conjunto que forma parte de la cadena productiva teniendo en cuenta aspectos esenciales como: planes de acción, procesos de cooperación, tecnificación, productividad, eficiencia, sostenibilidad en la cadena de valor mejorando la competitividad del sector del calzado. El 25% describe que las asociaciones sirven para implementar estrategias innovadoras que fomenten la competitividad en el sector. El 16,7% manifiesta que fomenta la implementación de planes de acción para mejorar la competitividad y solo el 8,3% mencionan que sirve para mejorar la productividad y sostenibilidad dentro del sector calzado

En relación con lo anterior la innovación la innovación se considera como un elemento clave para la competitividad de las organizaciones, en la medida en la que permite crear valor, por medio de nuevos conocimientos e incrementa la capacidad de colaboración interna y externa (León García & Palma Hernández, 2018). Sawhney et al., (2006) establecen doce dimensiones de innovación empresarial, las cuales sirven como herramientas de diagnóstico, ya que facilitan identificar y prestar atención a los aspectos más descuidados en las organizaciones (gráfico 14).

Gráfico 14: Dimensiones de Innovación empresarial

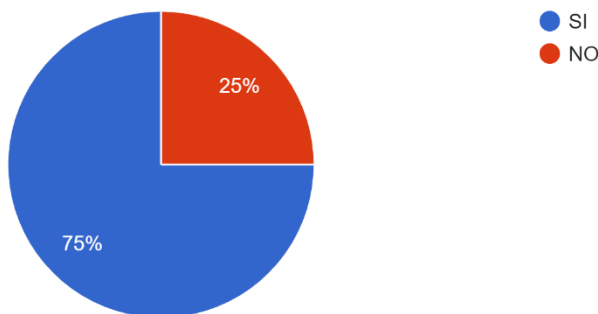


Gráfico 15. Entre que actores debe darse la asociación



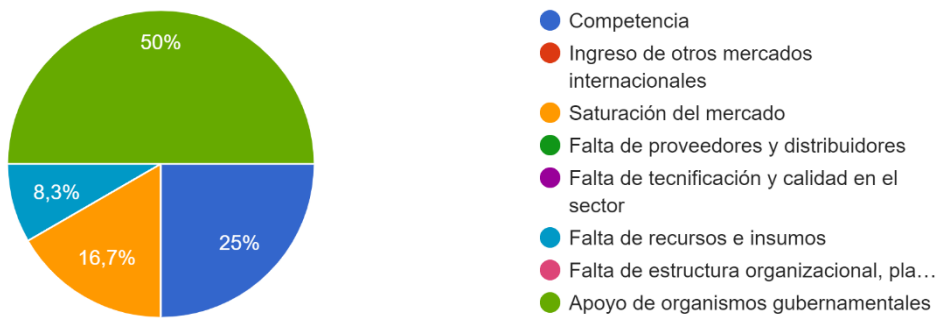
De acuerdo con los actores que deben participar en la asociación los empresarios manifestaron: con un 41,7% que los procesos y estrategias de asociatividad deben darse en toda la cadena de valor del sector del calzado, el otro 41,7% lo conforman los fabricantes y los clientes. El 16,7 expreso que los actores principales deben ser los Proveedores y fabricantes.

Gráfico 16. ¿Conoce el significado del concepto clúster?



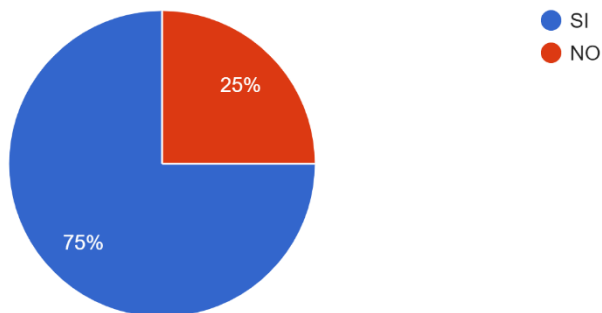
De acuerdo con el significado del clúster el 70% de los empresarios conocen el concepto del clúster y la importancia que tienen en la cadena de valor del sector del calzado y el 25% expresaron no tener ningún conocimiento sobre el clúster ni sus beneficios sin ventajas en la industria del calzado.

Gráfico 17. *¿Cuáles son las falencias que existen en su empresa respecto a la cadena de valor y suministro en el sector del calzado?*



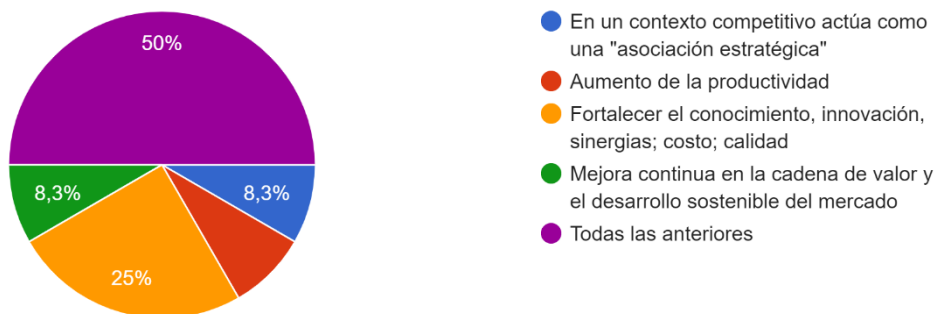
Según las falencias que existen en cada una de las empresas respecto a la cadena de valor y el suministro en el sector del calzado los empresarios manifestaron que el 50% es falta de apoyo de organismos gubernamentales y falta de proveedores y distribuidores, el 25% tiene que ver con la competencia, el 16,7% está relacionado con la saturación del mercado y el 8,3% se debe a la falta de recursos e insumos en los diferentes procesos de la cadena de valor de las empresas.

Gráfico 17. *¿Conoce el significado que tiene el clúster en la empresa?*



De acuerdo con el significado del Clúster en la empresa el 78% de los empresarios conocen la definición del clúster y el 20% manifestaron no tener ningún conocimiento sobre el tema.

Gráfico 18. ¿Teniendo en cuenta el contexto competitivo para usted como empresario que ventajas ofrece el fomento del clúster dentro del sector del calzado?



Teniendo en cuenta las ventajas que ofrece el fomento del clúster en el sector del calzado en Cúcuta los empresarios manifestaron que el 50% el clúster actúa como asociación, aumenta la productividad, fortalece la innovación, costo y calidad de los procesos, promueve la mejora continua en la cadena de valor y el desarrollo sostenible del mercado. El 26% de los encuestado opinan que fortalece la innovación y calidad y el otro 25% expresan que el fomento del clúster aumenta la productividad, actúa como asociación estratégica y es fundamental para la mejora continua de la cadena de valor y el desarrollo sostenible del mercado.

Según (Porter, 1998) estudió las concentraciones empresariales (*clusters*). Su trabajo confirma que la proximidad de empresas especializadas conduce a un éxito competitivo. Porter afirma que los *clusters* engloban una serie de industrias relacionadas y otras entidades importantes, incluidos proveedores especializados. Estos *clusters* se extienden también hacia abajo, es decir, hacia los canales de distribución y los clientes, y lateralmente hacia los fabricantes de productos complementarios y empresas de alta capacidad tecnológica. A menudo, también incluyen instituciones gubernamentales, tales como universidades, agencias que fijan estándares e institutos de estudios, así como proveedores de formación especializada, educación, información, investigación y soporte técnico.

Conclusiones

Se determino que actualmente el subsector del calzado en el área metropolitana de Cúcuta se encuentra clasificado en su mayoría por mediana y microempresas, que no cuenta con un musculo financiero para sostener una planta laboral numerable con perfiles acordes en el desarrollo de la producción e igualmente los entes gubernamentales no demuestras el interés para invertir una suma significativa en este sector que es importante en la región.

Se identifico que la actividad más fuerte del sector del calzado es la producción y venta de calzado. Así mismo entre los productos más elaborados por el sector esta el calzado femenino y deportivo.

La Asociatividad como oportunidad de agremiación es percibida por los empresarios como una oportunidad de mejorar la comercialización de productos, el reconocimiento de la marca y el crecimiento de sus empresas, Sin embargo, la mayoría de empresas en la actualidad no hacen parte de ninguna asociación. Con relación a lo anterior algunos empresarios desconocen los conceptos de cadena de valor y clúster lo cual indica que es necesario una inversión en formación y capacitación de gerentes de los empresarios de la industria para orientar su participación individual y evidenciar la importancia de la asociación como medio para formular el clúster en el sector del calzado en Cúcuta.

Referencias Bibliográficas

ACICAM (Asociación colombiana de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas). Calle 12 No. 4-19 of.504 Cúcuta – Colombia. Tel. (577) 5955110. Asociación colombiana de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas,

ACICAM. (2019). Como va el sector febrero 2019. Recuperado de <https://acicam.org/como-va-el-sector/>

Bernal González, Y., & Quevedo Camacho, M. (2017). Clúster del sector del cuero, calzado y marroquinería en Bogotá. *Clúster Del Sector Del Cuero, Calzado y Marroquinería En Bogotá*. <https://doi.org/10.15332/tg.pre.2020.00117>.

Cámara de comercio de Cúcuta. (2020). Se consolida el apoyo al sector del cuero, calzado y marroquinería. Recuperado de: <http://www.cccucuta.org.co/noticias-7-m/1683-se-consolida-elapoyo-al-sector-del-cuero%2C-calzado-y-marroquineria.htm>.

Cardona, J., Martínez, 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.

Crouch , C., & Farell, H. (2001). *Great Britain: Falling through the holes in the network concept*. Oxford University Press, Oxford .

ENRIGHT, M. J. (1996). “Regional Clusters and Economic Development: A Research Agenda”, en U.H. Staber, N.V. Schaefer y B. Sharma. [Ed.]: *Business Networks: Prospects for Regional Development*. Berlin: Walter de Gruyter.

F. Dávila López, W. Sierra Cáceres, y M. Riaño Solano, "Crecimiento sostenible y factores de competitividad del sector calzado en Cúcuta", *Respuestas*, vol. 23, n.º S1, pp. 50-58, 2018.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, Pilar. (2010). *Metodología de la investigación* (2a ed.). México: McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.

Hernández-Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc GRAW-HILL INTERAMERICANA. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/

Gracia. (2016). *Maximiliano Gracia Hernández. Teoría industrial: un vínculo con el clúster del calzado* (Tla-Melaua).

M. de J. Zambrano-Miranda, D. J. Manzano-López, E. A. Botello-Sánchez, D. ., & Galvis-Rodríguez y C. Marulanda-Ascanio. (2020). Dinámica empresarial de los sectores confección y calzado de la ciudad de Cúcuta. *Mundo Fesc*, 10, n, 243-262.

Miguel Angel Pineda Toscano y Cesar Guioivanny Mendoza vargas. (2018). *ANÁLISIS Y CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO DE CUERO EN EL CLÚSTER DEL BARRIO RESTREPO*.

Miranda Cardenas Lili Estefania y Barrera Caicedo Yeimy Alexandra. (2021). *ANÁLISIS DE LA DEMANDA POR VENTAS NACIONALES Y EXPORTACIONES DEL SECTOR CALZADO: CASO DE LA EMPRESA MUSSI S.A.S EN EL MUNICIPIO DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA 2017 – 2019* (FACULTAD D).

Porter, M. (1990). La ventaja competitiva de las naciones, “The free press Word Economic Forum. Traducción (1991). Barcelona, España: Plaza & Janes. Porter, M. (1999). Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. España: Ediciones Deusto S.A.

Porter, M. (1993). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara.

Porter, M. (1998). Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño Superior. México: CECSA.

Porter, M. E. (2003). Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones. Barcelona: Deusto.

Porter, M. (2009). Ser Competitivo. Barcelona: Ediciones Deusto.

Ramos de Villareal, R., & Villareal, R. (2002). México Competitivo 2020: Un modelo de competitividad sistémica para el desarrollo. Oceano.

Riaño, M., Sierra, V., Sánchez, N. M., Roldán, J. M. y Dussán Z., L. F. (2014). “*El Restrepo Ampliado*”: la cadena productiva del cuero, calzado y marroquinería. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá.

Gracia. (2016). *Maximiliano Gracia Hernández. Teoría industrial: un vínculo con el clúster del calzado* (Tla-Melaua).

Hurtado, G., Luis, J., Hurtado, G., & Kris, T. (2018). *Influencia de la Asociatividad y la formación de conglomerados industriales en el desarrollo de las micro y pequeñas empresas de calzado*



**UNIVERSIDAD
LIBRE**

*La Calidad académica
un compromiso institucional*

en el distrito de Villa el Salvador - Lima. <http://hdl.handle.net/10757/624990>

Johana Andrea Calderón Campos. (2018). *Influencia de la Asociatividad para el Fomento del Clúster en la Industria de Cuero y Calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga*.
NIT: 860018729-5

M. de J. Zambrano-Miranda, D. J. Manzano-López, E. A. Botello-Sánchez, D. ., & Galvis-Rodríguez y C. Marulanda-Ascanio. (2020). Dinámica empresarial de los sectores confección y calzado de la ciudad de Cúcuta. *Mundo Fesc*, 10, n, 243-262.

Martin, R.; Sunley, P. (2001). "Rethinking the 'Economic' in Economic Geography: Broadening Our Vision or Losing Our Focus?" *Antipode*, 148-161.

Miguel Angel Pineda Toscano y Cesar Guioyanny Mendoza vargas. (2018). *ANÁLISIS Y CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO DE CUERO EN EL CLÚSTER DEL BARRIO RESTREPO*.

Miranda Cardenas Lili Estefania y Barrera Caicedo Yeimy Alexandra. (2021). *ANÁLISIS DE LA DEMANDA POR VENTAS NACIONALES Y EXPORTACIONES DEL SECTOR CALZADO: CASO DE LA EMPRESA MUSSI S.A.S EN EL MUNICIPIO DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA 2017 – 2019* (FACULTAD D).

Reina, G. D. (2015). Bondades de la estrategia clúster para el desarrollo regional. *Revista Nova et Vetera*.

Romero, M. y R. (2017). Estrategias para mejorar la productividad y competitividad de las empresas de Calzado de Cúcuta. *Revista Espacios*, Vol. 38 (N, Pág. 1. <http://repositorio.ufps.edu.co/handle/ufps/1756>.

Simmie, J., & Sennett, J. (2002). *Innovación y Clustering en la Región Metropolitana de Londres*. Oxford Brookes School of Planning .

Torres, M., Paz, K. y Salazar, F. (2006, julio). Tamaño de una muestra para una investigación de mercado. Universidad Rafael Landívar. Facultad de Ingeniería. *Boletín Electrónico*, 2. Recuperado de <http://www.tec.url.edu.gt/boletin/>

Verschuren, P., Doorewaard, H., & Mellion, M. (2010). *Designing a research project* (Vol. 2). The Hague: Eleven International Publishing.



UNIVERSIDAD
LIBRE
Fundada en 1923

*La Calidad académica
un compromiso institucional*

NIT: 860.013.798-5

MIEMBROS DE LA ASOCIACIÓN
COLOMBIANA DE UNIVERSIDADES