



CID

**Centro de
Investigaciones
para el Desarrollo**



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Sede Bogotá
Facultad de
Ciencias Económicas

**INFORME FINAL
PROYECTO EQUIPO NEGOCIADOR “ALCA” EN SU COMPONENTE DE COMPETITIVIDAD
UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
CENTRO DE INVESTIGACIONES PARA EL DESARROLLO**

**Metodología Para La Referenciación Competitiva De Clusters Estratégicos Regionales
Aplicación Al Cluster Calzado Para Dama - Cucuta
Jesús Perdomo, Florentino Malaver**

Bogotá, Noviembre de 2002



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Sede Bogotá
Facultad de
Ciencias Económicas



MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIA ECONOMICAS**

**CENTRO DE INVESTIGACIONES PARA EL DESARROLLO
CID**

**PROYECTO EQUIPO NEGOCIADOR “ALCA” EN SU
COMPONENTE COMPETITIVIDAD**

**METODOLOGÍA PARA LA REFERENCIACION COMPETITIVA DE
CLUSTERS ESTRATÉGICOS REGIONALES**

APLICACIÓN AL CLUSTER CALZADO PARA DAMA - CUCUTA

INFORME FINAL

Consultores – Investigadores:

Jesús Perdomo (Coordinador)

Florentino Malaver (Asesor)

José Stalin Rojas

Asistente de Investigación:

Ancelmo Vega Armenta

Bogotá, Noviembre 12 de 2002

TABLA DE CONTENIDO

ANTECEDENTES	5
EL CLUSTER DEL CALZADO PARA DAMA	6
1. DESCRIPCIÓN FUNCIONAL DEL CLUSTER DE CALZADO PARA DAMA EN NORTE DE SANTANDER.....	7
1.1. RELACIONES TÉCNICAS Y ECONÓMICAS EN EL ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO	7
1.1.1. Los insumos productivos.....	7
1.1.2. La fabricación de calzado	8
1.1.3. Canales de comercialización	11
1.2. RELACIONES INSTITUCIONALES	11
1.3. CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO	12
1.3.1. Características económicas.....	12
1.3.2. Características y tendencias tecnológicas.....	14
1.4. CARACTERÍSTICAS DEL CLUSTER DE CALZADO EN NORTE DE SANTANDER.....	15
1.4.1. El mercado del calzado para dama de Norte de Santander.....	16
1.4.2. La estructura empresarial.....	16
2. CARACTERIZACIÓN DEL CLUSTER DEL CALZADO PARA DAMA EN NORTE DE SANTANDER	17
2.1. ESPECIALIZACIÓN GEOGRÁFICA.....	17
2.1.1. Importancia económica del cluster.....	17
2.1.2. Fuentes de ventajas comparativas.....	18
2.1.3. Empresas en la región.....	18
2.2. LA CADENA PRODUCTIVA	18
2.3. ECONOMÍAS DE ESCALA.....	19
2.3.1. Ampliación de las escalas de producción.....	19
2.3.2. Externalidades por aglomeración.....	19
2.4. NIVELES DE ESPECIALIZACIÓN Y DIFERENCIACIÓN	20
2.4.1. Desintegración del proceso de producción en la cadena.....	20
2.4.2. Especialización horizontal (variedad).....	20
2.4.3. Servicios empresariales.....	20
2.5. GRADO DE COOPERACIÓN	20
2.5.1. Alianzas estratégicas.....	20
2.5.2. Proyectos colectivos.....	21
2.6. POLÍTICAS PÚBLICAS Y REGULACIÓN	21
2.6.1. Políticas públicas nacional y regional.....	21
2.6.2. Instrumentos de política pública relacionadas con el cluster.....	22
2.7. CONSTRUCCIÓN DE REDES	22
2.7.1. Institucionalidad.....	22

2.7.2. Redes institucionales, financieras, de información, capacitación.	25
2.8. DESARROLLO TECNOLÓGICO Y ORIENTACIÓN COMPETITIVA.....	25
2.8.1. Rivalidad.....	26
2.8.3. Base técnica funcional al producto.....	26
2.8.4. Trayectoria tecnológica.	26
2.9. COMPETENCIAS LABORALES	26
2.9.1. Educación especializada y específica en el cluster.....	26
2.9.2. Aprendizaje (experiencia), desempeño.....	27
2.10. CULTURA EMPRESARIAL	27
2.10.1. Actitud empresarial.....	27
2.10.2. Identidad con la vocación productiva regional.....	27
2.11 UN BALANCE	28
3. SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS NODO O ESTRUCTURANTES	30
4. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL COMPETITIVO DEL(OS) PRODUCTO (S) LÍDER(ES).....	31
4.1. CARACTERÍSTICAS (COMPETITIVAS) DEL PRODUCTO	31
4.2. EL PERFIL COMPETITIVO DEL CALZADO PARA DAMA ELABORADO EN CÚCUTA	31
4.2.1. Dimensión Costo precio del producto	32
4.2.2. Factores de diferenciación	34
4.3. BALANCE.....	36
5. ELABORACIÓN DE ESTUDIOS MONOGRÁFICOS EN EMPRESAS DEL CLUSTER	38
5.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES COMPETITIVAS DERIVADAS DEL ENTORNO.....	40
5.2. LAS CAPACIDADES DE PRODUCCIÓN	41
5.3. LAS CAPACIDADES TECNOLÓGICAS.....	42
6. AGREGACIÓN DE LA MEDICIÓN DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES PARA UN DIAGNOSTICO DEL CLUSTER.....	43
BIBLIOGRAFÍA	43

ANTECEDENTES

El desarrollo de la industria del calzado en Norte de Santander, particularmente en Cúcuta y su área metropolitana, se encuentra estrechamente relacionado con el carácter fronterizo de la ciudad. En efecto, la actividad comercial en la región, que se remonta a las épocas precolombinas, tiene su momento cumbre con la actividad de las empresas comercializadoras alemanas e italianas después del terremoto ocurrido en la ciudad en 1875, empresas que manejan la ruta comercial Hamburgo – Maracaibo – Cúcuta y que dinamizan la economía en la región fronteriza entre Colombia y Venezuela. Esta acumulación mercantil y la coyuntura de la primera guerra mundial posibilitan el surgimiento de las primeras fábricas de calzado en la ciudad entre 1910 y 1920, actividad industrial iniciada por inmigrantes Italianos y Españoles. La incipiente industria del calzado se consolida en la coyuntura de la segunda guerra mundial, durante la cual se interrumpe el flujo comercial con el viejo continente.

Durante los años de la posguerra, muchos de los operarios colombianos que trabajaron en las fábricas de calzado en Venezuela, montaron sus industrias en Cúcuta, con base en el aprendizaje del proceso productivo, la proximidad y facilidad para la consecución de los insumos productivos y las expectativas en torno a la gran capacidad de compra de los consumidores Venezolanos. La industria se consolida y desarrolla en la ciudad de Cúcuta, el principal centro urbano de la región fronteriza. Los años 70's y 80's corresponden a la época dorada de la industria; en el gobierno de Virgilio Barco se funda la Asociación Norte Santandereana de Industriales del Cuero (ANSICUR), organización gremial creada con el propósito de fortalecer la actividad productiva y comercializadora. El gremio recibe el apoyo gubernamental y logra canalizar cuantiosos recursos que se destinan a la creación de la Ciudadela del Calzado en la zona industrial de la ciudad, con el fin de localizar los talleres productivos y ofrecer el producto a los compradores nacionales y extranjeros en la denominada Feria Permanente del Calzado. Sin embargo, en un contexto desfavorable en el que tiene lugar la primera crisis del bolívar en 1.983, el sector entra en crisis y la actividad productiva se ve fuertemente afectada.

En la actualidad la industria del calzado en la ciudad de Cúcuta se caracteriza por una fuerte tradición y arraigo familiar, expresada en la gran participación de famiempresas en el producto del sector, localizadas en los barrios de la zona occidental de la ciudad tales como el Carora, Cundinamarca, etc. De igual modo, juega un papel importante en el sector la Asociación Colombiana de Industriales del Cuero y Artículos de Marroquinería (ACICAM), Capítulo Cúcuta, organización gremial que reúne a más de 50 medianas, pequeñas y micro empresas, incluyendo algunos productores de insumos. Como se ha señalado, la fabricación de calzado en el corredor fronterizo presenta la ventaja de la localización en cuanto a los insumos y al mercado natural en el vecino país.

Finalmente, frente a la crisis Venezolana de los últimos años los fabricantes intentan sobreponerse explorando otras alternativas conducentes al incremento de las exportaciones, apoyados en la importante experiencia productiva acumulada, con el concurso de entidades gubernamentales y gremiales.

EL CLUSTER DEL CALZADO PARA DAMA¹

El calzado para dama, renglón incluido en el sector industrial 324, *fabricación de calzado y sus partes, excepto de caucho o de plástico*, según clasificación CIU, revisión 2, ha sido considerado como uno de los sectores estratégicos de la región junto con la ARCILLA (CERÁMICA), la MINERÍA (CARBÓN) y las CONFECCIONES. De hecho, el Plan Estratégico Exportador² elaborado por el CARCE de Norte de Santander define como instrumentos la creación de centros de Desarrollo Tecnológicos de la arcilla (cerámicos), minería (carbón) y la industria del calzado con el fin estratégico de hacer investigación en función de las potencialidades de la región y el desarrollo tecnológico.

Como característica especial, la actividad productiva se localiza tanto en Cúcuta y su área metropolitana como en las ciudades Venezolanas de Ureña y San Antonio, principalmente, subregión en la cual se identifican elementos idiosincráticos y culturales propios del denominado corredor fronterizo, que trasciende los límites político administrativos.

En lo referente al producto, se estima que la producción de calzado para dama en Cúcuta (cerrado y sandalia) corresponde aproximadamente a 70% en material sintético, en virtud de la influencia Venezolana en cuanto a diseño, moda y tecnología y, de manera fundamental, por la facilidad de acceso por parte de los fabricantes a las materias primas derivadas de la industria petroquímica. Por su parte, el 30% restante se fabrica en cuero.

La actividad productiva, de amplia tradición en la región, es intensiva en la utilización de la mano de obra, recurso este disponible en cantidad y calidad aceptables. En esta misma dirección, se destaca la presencia de empresarios dinámicos y organizados (ACICAM, Cooperativa de Microempresarios) que propenden por el desarrollo del sector en la difícil coyuntura actual.

¹ La información cuantitativa contenida en esta parte del informe se extrae de las entrevistas realizadas a actores regionales institucionales y gremiales importantes para el sector (ver referencias al final del documento) y del libro de ANTOLINEZ, Manuel (s.f), Indicadores de productividad del sector del cuero y calzado en la ciudad de Cúcuta, Acicam, Sena.

² Plan Estratégico Exportador 2001 – 2010, CARCE, Norte de Santander, Resumen ejecutivo.

1. DESCRIPCIÓN FUNCIONAL DEL CLUSTER DE CALZADO PARA DAMA EN NORTE DE SANTANDER

La cadena productiva cuero – calzado - manufacturas de cuero se compone de una serie de relaciones de tipo técnico, económicas e institucionales que se desarrollan a partir de la demanda para satisfacer las necesidades básicas de las personas de vestido y otras, no tan básicas, de embellecimiento personal en función de la moda.

1.1. Relaciones técnicas y económicas en el encadenamiento productivo

Antes de llegar al consumidor final, los productos del renglón calzado, pasan por una extensa cadena productiva que comienza por la obtención de pieles provenientes del sacrificio de ganado y de materiales sintéticos derivados de la industria petroquímica, sustitutos de las pieles; posteriormente aparecen los procesos de curtiembre y peletería, que permite proveer los insumos a los fabricantes de calzado y otras manufacturas de cuero, actividades que se constituyen en el principal núcleo de la cadena. La producción de calzado y accesorios, finaliza con las labores de empaque y comercialización. En el caso Nortesantandereano, se debe resaltar que la cadena se completa en Venezuela en la medida en que de allí provienen los insumos y, finalmente, hacia allá se destina gran parte de la producción.

En la **FIGURA 1** se presenta la malla funcional del cluster de calzado para dama, incluye los principales eslabones y relaciones en la cadena productiva.

1.1.1. Los insumos productivos.

El primer eslabón de la cadena lo constituyen las actividades que proveen los insumos a los fabricantes. Estas son: las curtiembres, que provee los cueros, y la industria petroquímica que provee materiales sintéticos sustitutos del cuero, suelas, hormas, pegantes, etc. Adicionalmente, existen otras industrias relacionadas que proveen elementos prefabricados, tales como hilos y herrajes.

En la cadena son importantes las actividades de intermediación comercial llevada a cabo por importadores, peleteros y distribuidores a través de las cuales se provee insumos y maquinaria a pequeños y medianos fabricantes.

a. Las curtiembres.

Las curtiembres convierten las pieles provenientes del sacrificio de ganado, por medio de transformaciones fisicoquímicas (mineralización), en cuero apto como materia prima para la fabricación de calzado y otros artículos de marroquinería.

En el caso de la región Nortesantandereana, la información sobre sacrificio de ganado ³, confirma la baja participación de Cúcuta en esta actividad con respecto a ciudades como Bogotá, Medellín y Cali. En efecto, la participación en de las tres primeras es 20.12%, 5.47% y 5.38%, respectivamente, mientras que Cúcuta participó con solamente 1.24%.

Como confirmación de lo anterior, la participación de Norte de Santander en la actividad de curtiembres es nula, según información contenida en la EAM (1.999)⁴.

Debido a las circunstancias mencionadas, los fabricantes de la región se ven en la necesidad de traer cueros de otras regiones del país o de importarlo de Venezuela, lo cual supone el incremento de los costos de producción y se convierte en un estímulo para producir zapato utilizando pieles sintéticas.

b. Hormas.

El diseño de las hormas constituye una de las debilidades de la cadena en la región en tanto que estas provienen de fabricantes Venezolanos que previamente las han copiado siguiendo las tendencias Europeas (Italia y España) y de EU, adaptándolas a las características ergonómicas propias. No existen los prototipos de hormas desarrollados en función de las especificidades del pie de la mujer latinoamericana.

c. Maquinaria.

El equipo industrial de los pequeños fabricantes corresponde a maquinaria comprada de segunda y sometida a un proceso de adaptación. Las empresas medianas están en mejores condiciones de adquirir y utilizar maquinaria moderna.

d. Peletería.

Los peleteros son los encargados de la distribución de pieles y otros insumos como suelas o tapas, a los fabricantes de calzado. Intermediarios formales e informales entre las fuentes de insumos (importadores, distribuidores, curtiembres e industrias relacionadas) y los fabricantes, principalmente pequeños.

1.1.2. La fabricación de calzado

a. Diseño y modelaje.

El diseño se identifica como un proceso especializado importante. En la actualidad, los productores con mayor capacidad y visión, asisten a ferias en Europa y Venezuela con el fin de identificar las e imitarlas tendencias más actualizadas .

b. El proceso de fabricación de calzad. Consta de las siguientes etapas:

- Corte y troquelado: en este primer proceso las diferentes piezas que hacen parte del zapato, en diferentes materiales, son cortados ajustados al modelo y al

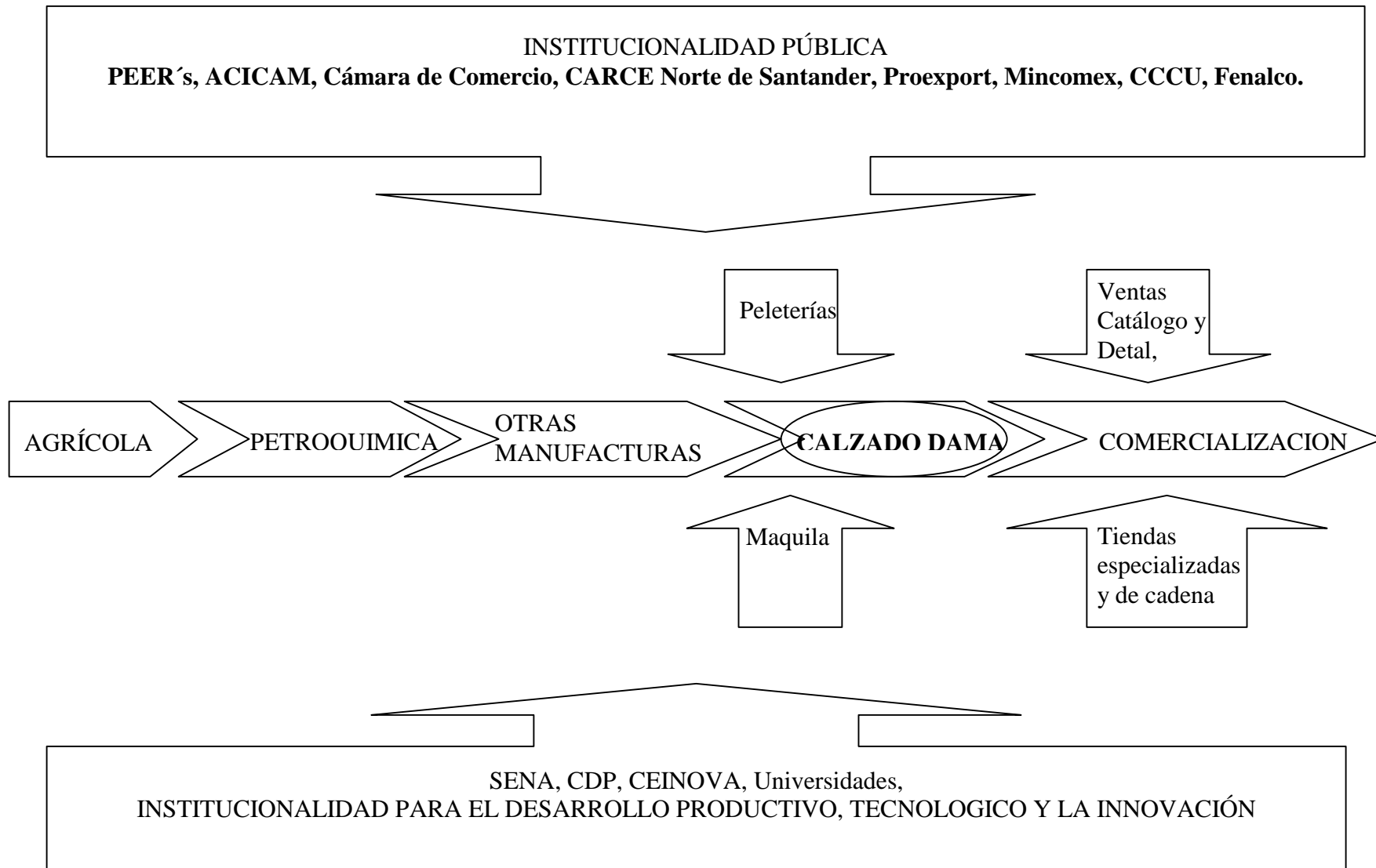
³ DANE , La cadena del cuero y sus productos en el ámbito regional (s.f.). Cabezas de ganado sacrificado en 67 municipios del país entre los años 1.993 y 2.000.

⁴ Ver nota 3.

diseño. Luego del corte las piezas pasan por un paso intermedio de desbaste, necesario para lograr uniones perfectas.

- **Guarnición:** es la costura de los diferentes cortes y partes (capelladas, talones, forros, adornos), valiéndose de insumos como hilos y pegantes, y utilizando maquinaria de costura especializada. Cabe resaltar, para el caso Norte Santandereano, que la capellada sintética se fabrica con 100% de insumos provenientes de Venezuela dado que los sintéticos nacionales son hechos con base en PVC que no ofrece las mismas calidades (suavidad). De otro lado, los sintéticos producen, a diferencia del cuero, menos desperdicios dadas sus medidas estándares.
- **El ensamblaje y terminado:** los cuales son dimensiones más amplias, pues incluyen, el montaje y ensuelado, donde se da una alta relación con otros productos manufactureros como plantillas, hormas, contrafuertes, punteras y bienes prefabricados como suelas y tacones. El acabado y terminado perfecciona el producto eliminando residuos de pegante y mejorando las características de brillo y contextura.
- **El empaque:** si bien constituye una de las etapas finales del proceso, se ha convertido, en un mecanismo de diferenciación importante, ya que los nuevos materiales y tecnologías, han generado extensas innovaciones en este campo. Igualmente se le esta dando más importancia al etiquetado, donde se busca no sólo mostrar la imagen corporativos, sino también proporcionar información precisa al consumidor final, como una forma de garantizar calidad.

FIGURA 1. Malla funcional del cluster del calzado para dama en Norte de Santander



1.1.3. Canales de comercialización

La comercialización constituye la actividad de la cadena en donde se presentan las mayores dificultades, las cuales son inversamente proporcional al tamaño de la empresa, en la medida en que la empresa carezca de capacidad para acceder en buenas condiciones a los mecanismos convencionales de comercialización.

- Grandes almacenes de cadena: se constituyen en un importante canal de distribución, aunque resulta ser desventajoso para el fabricante por la capacidad que tienen los almacenes de cadena para imponer condiciones en cuanto a precio, calidades y marcas. El mecanismo resulta en un margen de utilidad estrecho, no obstante la importancia que tiene la venta en grandes volúmenes.
- Almacenes especializados: constituyen una alternativa de comercialización para los pequeños fabricantes.
- Puntos de venta: venta al detal en Cúcuta y en otras ciudades del país. En estos puntos se efectúan ventas a pequeños intermediarios venezolanos. Este se constituye en un canal irregular (informal) de exportación del producto.
- Exportaciones: los mercados en el exterior lo constituyen principalmente Venezuela y Ecuador. En la actualidad, se pretende abrir otros mercados de destino de las exportaciones, debido a la crisis Venezolana.

1.2. Relaciones institucionales

El cluster de calzado para dama en Cúcuta, dada su conformación en pequeñas y medianas unidades productivas, presenta una activa presencia institucional y gremial. Se cuenta con el marco institucional del Plan de Estratégico Exportador Regional (PEER) 2001 – 2010 del departamento de Norte de Santander, las leyes sobre Zonas Francas y Zonas Especiales de Exportación, que impactan directamente a la región por ser la frontera más activa del país, y con algunos avances por parte de la Corporación Regional de Norte de Santander (CORPONORTE), para buscar soluciones a la problemática ambiental que enfrenta el sector inherentes a los procesos de curtiembre.

El entorno institucional con el que cuenta este eslabonamiento productivo ha sido de relevante para llevar a cabo adelantos en aspectos económicos, políticos, técnicos, financieros, tecnológicos y medioambientales. En este sentido se destaca la existencia de asociaciones gremiales como ACICAM, ASOCUEROS. En cuanto a apoyo tecnológico se encuentra CEINNOVA, el cual trabaja estrechamente con COLCIENCIAS, y con el SENA en el marco de la Mesa Sectorial para el sector del Cuero, calzado y manufacturas. Otras entidades como el ICONTEC, por ejemplo, han publicado una serie de normas específicas al sector, en lo que tiene que ver con estándares de producción pautas de calidad, se encuentran la norma NTC 2038 de 1995 “industria del calzado de cuero”, y la NTC 2396 de 1998 “Calzado de seguridad en cuero”.

Finalmente cabe destacar la presencia cada vez más importante de la academia, a través del Laboratorio Empresarial de la Universidad Francisco de Paula Santander.

1.3. Caracterización general del encadenamiento productivo

Para facilitar el análisis del cluster Calzado para dama en Norte de Santander se presentará a continuación un seguimiento general de la cadena productiva, en cuanto a evolución económica y algunas particularidades del factor tecnológico.

1.3.1. Características económicas

Los estudios y diagnósticos así como las estadísticas realizadas por diferentes entidades gubernamentales, han permitido generalizar algunas características en el sector calzado y observar su evolución nacional especialmente desde los años noventa, cuando el efecto de la apertura perturbó el proceso industrial del país. En el año de 1996 La Superintendencia de Sociedades publicó un estudio a nivel nacional del Sector calzado, donde se recalco claramente la caída de los principales indicadores del sector, entre ellos la participación de la Producción nacional que paso de 0.9% a 0.5% para el periodo 1991 – 1996, igualmente el crecimiento real de la producción paso de ser positivo en 1991 22.46% a tener decrecimiento al final del periodo -19.1%. La **TABLA 1** resume el comportamiento a lo largo de los años noventa, donde se puede destacar como aspecto a favor el mantenimiento de una balanza comercial positiva de US\$ 33.5 millones.

TABLA 1
CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS DE LA CADENA PRODUCTIVA

	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Participación de la Producción Nacional	0.9	0.8	0.8	0.7	0.6	0.5
Crecimiento Real de la producción Nacional	22.46	1.02	-3.51	-3.60	-9.33	-19.1
Índice Real de Ventas de la Producción Nacional	17.23	-02.7	-3.69	1.83	-5.04	-21.4
Productividad / Hora (crecimiento %)	7.3	-7.8	6.2	-7.6	-4.2	-15.5
Empleo Total (crecimiento%)	13.77	9.55	-8.09	2.46	-5.15	-5.8
Costo laboral unitario (crecimiento %)	-10.4	12.4	-0.6	18.3	6.3	25.7
Exportaciones (US\$ Millones) (fuente DIAN)	104.60	103.35	95.54	79.33	68.37	53.84
Crecimiento%		-1.20	-7.56	-16.97	-13.81	-19.3
Importaciones (US\$ Millones) (Fuente DIAN)	1.45	7.98	13.44	17.77	23.94	20.36
Crecimiento (%)		448.99	68.37	32.21	34.74	-14.9
Balanza Comercial (US \$ Millones)	103.15	95.37	82.10	61.52	44.43	33.5

Fuente: Unidad de Monitoria Industrial. Ministerio de Desarrollo Económico Tomado de Sector calzado 1995-1996. Superintendencia de Sociedades.

Se señalan como principales causa para este comportamiento la reevaluación y el proceso de apertura, pero también a “la falta de modernización tecnológica”.

El mismo estudio concluye que para 1996, el sector esta conformado principalmente por empresas pequeñas (60%), seguido por empresas medianas (35.6%), mientras que las grandes representan solo 4.4%. En general la industria mostró una capacidad instalada media, con desaprovechamiento para la producción de mayores volúmenes. En cuanto al recurso humano, el empleo presentó una caída en las empresas grandes mientras que se recuperó en las pequeñas y medianas.

Los principales mercados (por país) para la exportación lo constituyeron Ecuador, Estados Unidos Y Venezuela, y para la importación igualmente Estados Unidos, Venezuela y también Brasil.

En 1997 y 1999 Estudios del Ministerio de Desarrollo, y del DANE Respectivamente confirmaron el continuo deterioro del sector “cuya variación anual de la producción alcanzó valores del orden del -40% e el segundo y tercer trimestre de 1999 y -25.3% en el último trimestre”⁵

El primer estudio, sin embargo realiza una evaluación más a fondo de los aspectos competitivos del sector general de Cuero y calzado, realizando un diagnostico y recomendaciones⁶, basado en fortalezas y debilidades, algunas de las cuales serán mencionadas a continuación para contrastar más adelante el cluster específico de Norte de Santander, y así poder establecer que aspectos comparte con el sector nacional, y que ventajas como cluster le permiten hacer frente a algunos de ellos.⁷

Fortalezas

- Personal experimentado en la producción.
- Participación notable de personal con escolaridad superior en las funciones administrativas.
- Nivel de escolaridad superior creciente (en el perfil gerencial)
- Amplia aceptación de proyectos asociativos (en el perfil gerencial).
- Potencial de los CDP's como parte de la solución a la problemática del sector microempresarial del cuero.

Otras fortalezas destacadas por el estudio de la Superintendencia bancaria fueron:

- Las políticas de salvaguardia para contrarrestar el contrabando y disminuir los niveles de importación subfacturadas
- La creación del centro de innovación para el sector de cuero y calzado CEINNOVA.

⁵ *Análisis de competitividad industrial cuarto trimestre 1999*. DANE.

⁶ *Sector calzado y Cuero*. Unidad de Desarrollo empresarial. División de microempresas. Ministerio de Desarrollo económico. Bogotá. 1997.

⁷ Debe tenerse en cuenta que el estudio está realizado sobre el estudio de microempresas en cuatro ciudades: Bogotá, Bucaramanga, Cali y Pasto.

Debilidades:

- Representación alta del mercado informal, que no permite reglas claras de competencia.
- Conocimiento deficiente del mercado y sus variables. Igualmente, del consumidor y de la competencia.
- Evaluación sesgada de los clientes, especialmente por el factor cumplimiento de pagos, en razón de la crítica situación de liquidez que afrontan
- Políticas comerciales estrechas que les impiden optar a otros clientes o canales de distribución.
- Alta especialización en segmentos muy específicos del mercado, perdiendo posibilidades de flexibilidad de su proceso para enfrentar el carácter estacional de la demanda del sector.
- Canales reducidos a detallistas y pequeñas cadenas, debido a su bajo nivel de oferta individual.

En cuanto al proceso productivo.

- Plantas de fabricación con deficiencias notables en distribución, organización y seguridad
- Falta de especificaciones técnicas bien elaboradas.
- Falta de áreas de almacenamiento y falta de control real de materiales y productos terminados.
- Alta utilización de procesos de subcontratación para algunas operaciones de su propio proceso, permitiendo así la aplicación de otras tecnologías en la manufactura que, debido a su costo, no estarían al alcance de cada microempresario individualmente
- Índices de productividad en niveles muy bajos con respecto a competidores nacionales y cinco o seis veces inferiores al nivel de competidores del exterior

A nivel del producto:

- Deficiencias notables en la calidad de apariencia y de resistencia del producto y/o materiales. Baja capacidad técnica para la selección de materiales, el control de las variables del proceso y la elaboración de planes de mejoramiento.

1.3.2. Características y tendencias tecnológicas

Otras de las debilidades que señaló el estudio del Ministerio de Desarrollo, fue la elaboración intensivamente manual, y la excesiva timidez para incursionar en tecnologías más productivas. Lo cuál es preocupante si tenemos en cuenta que la competencia por costos laborales bajos, no se compara con los niveles de economías asiáticas (Taiwán, Corea, Indonesia, China, Vietnam), y para no ir más lejos con el

calzado de Brasil, cuyos precios están muy por debajo del promedio mundial⁸, lo cual se constituye en una desventaja en un escenario de ALCA.

La tendencia mundial, se dirige hacia la diferenciación del producto, automatizar algunos procesos o buscar economías de escala en algunas etapas. De esta manera en el ámbito internacional, las innovaciones en el corte por medio de rayo láser se imponen sobre el corte manual o las máquinas convencionales. También se maneja el diseño computacional tanto para el producto final, como para los componentes intermedios, hormas, plantillas, tacones, entre otros. Ello lleva a la especialización en el montaje, la terminación y el empaque, y a la subcontratación de procesos como la guarnición, y la fabricación de otros componentes⁹, esto podría significar la integración vertical en las primeras actividades, pero la extensión de la cadena debido a la subcontratación en las últimas.

1.4. Características del cluster de calzado en Norte de Santander

Teniendo en cuenta los puntos anteriores, se hace una aproximación al sector del calzado en el departamento Norte de Santander, que permitirá ir encontrando ideas para establecer algún grado de especialización en calzado dentro de este territorio colombiano. Para ello, en primer lugar, se presenta una descripción basada en la encuesta anual manufacturera del año 2000, realizada por el DANE.¹⁰

Norte de Santander participó con el 6.8% del valor agregado nacional. El renglón industrial del calzado proporcionó para el departamento el 0.73% del valor agregado, siendo una de las contribuciones más bajas, además representó el 0.1% del valor agregado nacional del sector.

De otra parte, el comportamiento de las exportaciones del sector industrial CIIU 324 relativas al total de exportaciones industriales del departamento de Norte de Santander durante el período 1.998 – 2.001 se presenta en la TABLA 2. Pese a las distintas adversidades que se han reflejado en el ámbito nacional, el departamento ha emprendido un Plan Exportador Regional (PER), en el marco de los convenios con el ministerio de Comercio Exterior, en el cual tiene un renglón principal la cadena del cuero y calzado, como punto clave en las estrategias de exportación.

TABLA 2. Participación de las exportaciones del sector calzado relativas al total de exportaciones industriales

Año	%
1.998	4,7
1.999	6,7
2.000	2,8
2.001	3,2

Fuente: Mincomex
Cálculos: propios

⁸ Sector calzado. Centro de estudios de productividad. Análisis sectorial. Argentina. 2002

⁹ Cartilla No. 8.

¹⁰ Encuesta Anual Manufacturera 200. Departamento Administrativo de Estadística DANE. Para los resultados se tomó el renglón industrial con CIIU 324 que corresponde a Fabricación de calzado y sus partes excepto el de caucho y plástico.

En el período considerado se destaca la caída experimentada en el período 99 – 00, así como la leve recuperación que se experimenta en el año 2.001. Las exportaciones revelan un comportamiento inestable durante el período, determinado en gran medida por el comportamiento del bolívar y la inestabilidad política del vecino país.

El cluster se formaliza en 2001 y se encuentra en sus inicios. En particular, empieza el desarrollo de la conciencia de los empresarios por el trabajo en equipo, expresada en la firma de convenios y compromisos.

1.4.1. El mercado del calzado para dama de Norte de Santander.

Venezuela se constituye en el principal mercado del producto. Se identifican hábitos de consumo característicos en la región fronteriza, en particular relacionado con el tiempo de reposición del calzado y la actualización en la moda. Para ese mercado se producen zapatos en cuero y material sintético; aproximadamente el 70% de la producción corresponde a calzado sintético y el 30% en cuero.

La producción de zapato sintético tiene como fortaleza la cercanía con los abastecedores de insumos en Venezuela. El zapato en cuero tiene la desventaja de la mala calidad de los insumos en la región. El abastecimiento del mercado Venezolano se hace mediante comercializadoras y pequeños intermediarios, en general es un mercado caracterizado por la informalidad; existen los intermediarios Venezolanos que compran el producto al menudeo para su reventa.

1.4.2. La estructura empresarial.

En Cúcuta se estiman 250 pequeñas y medianas empresas, conglomeradas en un distrito industrial tipo Marshaliano. La dinámica del cluster depende del comportamiento estacional de la demanda de calzado, que presenta sus picos en el segundo y el último trimestre del año, y está sujeta al comportamiento de la tasa de cambio con respecto al bolívar. Del lado de los insumos, el cluster presenta la ventaja de la proximidad y facilidad de acceder a las materias primas, fundamentalmente, los materiales sintéticos. No existen empresas grandes que abanderen el proceso de actualización tecnológica.

Se presenta mucha atomización en famiempresas y empresas satélites, que corresponden a unidades productivas de hasta 5 empleados temporales, de carácter informal o con gran ambigüedad en la contratación.

Estas características imponen unas condiciones de dura competencia, en las que predomina la desconfianza y el individualismo y dificulta la subcontratación de algunos procesos, y por tanto, las posibilidades de mayor especialización productiva.

2. CARACTERIZACIÓN DEL CLUSTER DEL CALZADO PARA DAMA EN NORTE DE SANTANDER

Uno de los objetivos contemplados en el Plan Estratégico Exportador Regional (PEER) y los trabajos realizados por el CARCE de Norte de Santander de manera tripartita (sector privado, público y académico), es el de “Fomentar el cambio hacia una actitud positiva y creativa frente a lo nuestro y concebir alianzas con miras a la exportación”, a partir del cual se propone como instrumento lograr el apoyo de las universidades para “Hacer estudios de caracterización de las cadenas productivas regionales de: 1) calzado, cuero y manufacturas, 2) confecciones, 3) maderas 4) arcilla y 5) minería”¹¹. Para el caso específico de la cadena del cuero, calzado y manufacturas se ha encontrado que el calzado para dama constituye un producto importante dado que, no obstante las dificultades, existen algunas fortalezas para el desarrollo de la industria en la región.

En el **CUADRO 1** se presenta la matriz con la síntesis y la calificación asignada a las dimensiones consideradas determinantes en la valoración del nivel de clusterización de la actividad industrial en la región. Con este análisis se pretende lograr una aproximación inicial al grado de desarrollo del cluster y a las condiciones presentes en la región que favorecen su competitividad.

2.1. Especialización geográfica

En la determinación de la intensidad de vocación productiva de la región, se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

2.1.1. Importancia económica del cluster.

Se estima a través del Índice de Especialización Regional (*Ie*), que establece la relación entre la participación del sector con respecto al total de la producción industrial regional y la participación del sector con respecto al total de la industria en el contexto nacional, medido en términos del PIB.

$$Ie = \frac{\text{PIB CIIU 324 Norte S / der} / \text{PIB industrial Norte S / der}}{\text{PIB CIIU 324 Nacional} / \text{PIB industrial Nacional}},$$

según lo cual,

Ie > 1, alta especialización

Ie < 1, baja especialización

En este caso, $Ie = 2,30$, que pone de manifiesto el alto grado de especialización productiva regional. No obstante la baja participación del renglón en la generación del

¹¹ Véase el Plan estratégico Exportador regional de Norte de Santander. www.mincomex.gov.co.

producto industrial regional, estimada en 1.2% en 2.000, esta es un poco más del doble de la participación del renglón en el contexto de la industria nacional.

2.1.2. Fuentes de ventajas comparativas.

La fabricación de calzado en Cúcuta tiene la ventaja de la proximidad geográfica a las fuentes de insumos productivos provenientes de Valencia y Caracas (subproductos de la industria petroquímica Venezolana), lo cual disminuye los costos de transporte en comparación con el resto de la industria del calzado del país, y, por otro lado, la ubicación en la zona fronteriza de mayor actividad comercial de Colombia le otorga el acceso a un mercado natural estimado en 1.500.000 personas.

Frente a los competidores Venezolanos los empresarios Cucuteños tienen la ventaja de los menores costos de la mano de obra, situación que se acentúa con la crisis en el hermano país por la gran afluencia de trabajadores Colombianos que huyen de ella.

2.1.3. Empresas en la región.

Dado el carácter estacional de la actividad productiva de calzado el número de empresas en el corredor fronterizo (Cúcuta, Ureña y San Antonio) fluctúa considerablemente, dado el carácter estacional de la actividad productiva. Se estiman aproximadamente 1.200 unidades productivas¹², distribuidas, de acuerdo con su tamaño, de la siguiente manera:

- Microempresas (1 – 10 trabajadores): 60%. Estas empresas presentan mucha atomización en famiempresas y empresas satélites de carácter informal, corresponden a unidades productivas de hasta 5 empleados temporales o con gran ambigüedad en la contratación.
- Pequeña empresa (11 - 50 trabajadores): 35%. Empresas formales de fuerte tradición familiar.
- Mediana empresa (51 – 200 trabajadores): 5%.

En particular en la ciudad de Cúcuta, existen aproximadamente 250 empresas fabricantes formales de calzado. No existen empresas grandes con capacidad de jalonar el proceso de actualización tecnológica o de innovación.

2.2. La cadena productiva

En esta dimensión se indaga por la presencia o no de las actividades que constituyen la cadena productiva, en el ámbito regional y nacional. El mayor grado de completitud de la cadena puede significar una mayor intensidad en las relaciones y en los procesos de aprendizaje.

En el caso específico de la región fronteriza Colombo – Venezolana la cadena se encuentra completa. Como se ha mencionado, los insumos, materiales sintéticos, suelas, pegantyes, etc, provienen de Venezuela y, al final de la cadena, el producto se dirige en gran medida hacia el mercado Venezolano (región Fronteriza).

¹² Ver ANTOLINEZ, Manuel (s.f.), p.5.

Por otro lado, en el contexto del país, la cadena productiva se presenta completa, iniciándose en las curtiembres que proveen el cuero a los fabricantes nacionales de calzado y artículos de marroquinería. De igual manera se advierte el progresivo desarrollo de la industria de insumos sintéticos para la fabricación de calzado.

En el caso regional se identifican dificultades en el suministro de pieles relacionadas con la disminución de la tasa de sacrificio de ganado, en efecto, la evolución de esta actividad¹³ muestra que Cúcuta pasó de sacrificar alrededor de 55.000 cabezas en el año 1993 a 29.000 en el año 2000, y casi nula para el año 2001. En esta misma dirección, no se registra la actividad de curtiembres en Norte de Santander durante el año 1.999¹⁴

El hecho de la cadena completa en la región es un claro elemento dinamizador de la fabricación de calzado sintético para dama (cerrado y sandalia) y potenciador de su desarrollo hacia el futuro.

2.3. Economías de escala

Con esta dimensión se indaga por las características de las empresas que dominan el cluster, tratando de establecer si de manera independiente o por la densidad del cluster o la intensidad de las relaciones se generan economías de escala, de manera individual o al interior del cúmulo de empresas estudiado.

2.3.1. Ampliación de las escalas de producción.

La informalidad existente así como el tamaño pequeño de las empresas (60% microempresas de carácter familiar), son un obstáculo al desarrollo de economías de escala o de volumen. De hecho, no existen empresas grandes que jalonan el proceso productivo o tecnológico y la capacidad de producción del cluster es limitada. Otra consecuencia negativa de la informalidad es la baja confianza existente entre los actores, manifiesta en la competencia descarnada y desleal entre los actores y la poca desintegración vertical del proceso productivo. Por ejemplo, se registran bajos niveles de subcontratación, fundamentalmente en el proceso de costura. Subcontratación de carácter estacional, en función de los incrementos temporales de producción.

2.3.2. Externalidades por aglomeración.

La concentración geográfica de un gran número de unidades productivas en la región ($I_e=2.3$) hacen posible la generación de externalidades por aglomeración, sobre la base de la rápida y efectiva circulación de la información.

En síntesis, la configuración del cluster corresponde, de acuerdo con la tipología de Markusen (1.996), a un distrito industrial del tipo Marshalliano en el cual las sinergias se originan en el intenso relacionamiento entre los actores y su desarrollo puede ser muy influenciado a través de instrumentos de política pública.

¹³ DANE, sacrificio de ganado vacuno en 67 municipios, estadísticas para los años 1993 a 2001.

¹⁴ DANE, EAM 1.999.

2.4. Niveles de especialización y diferenciación

Esta dimensión permite establecer en qué medida una alta desintegración vertical, una alta especialización por productos o la existencia de un desarrollado sector de industrias y servicios conexos y de apoyo contribuye a generar condiciones para el desarrollo del cluster.

2.4.1. Desintegración del proceso de producción en la cadena.

Las Mipymes del microcluster no presentan ningún tipo de desintegración del proceso productivo. En las unidades productivas se lleva a cabo todo el proceso, normalmente dirigido por el empresario todero, los niveles de subcontratación, fundamentalmente del proceso de costura, son insignificantes en relación con el resto de las actividades adelantadas dentro de las empresas.

2.4.2. Especialización horizontal (variedad).

La especialización en la fabricación de calzado sintético para dama, cerrado y sandalia, existe en virtud de la existencia de ventajas comparativas, bajos costos laborales y de transporte de materias primas y producto terminado, que permiten la competencia con precios. No existe un grado de desarrollo o especialización horizontal en la cadena que permita competir con base en la variedad del producto.

2.4.3. Servicios empresariales.

El cluster, ubicado en una región fronteriza, se desarrolla en un entorno de carácter comercial que facilita la comercialización del producto en un mercado natural. No existen servicios empresariales distintos a los ofrecidos por entidades gubernamentales y privadas gremiales dirigidas al fortalecimiento de las actividades productivas y de comercialización. A manera de ejemplo, Fenalco proyecta el desarrollo de un centro de servicios comerciales y de transporte en la ciudad.

2.5. Grado de cooperación

Esta dimensión se orienta a indagar por los grados de cooperación entre las empresas del cluster, las de servicios de apoyo y conexos, partiendo de la premisa, que a la densidad de empresas y la intensidad de las relaciones existentes entre ellas, se adicionan la cooperación para generar sinergias que fortalecen las capacidades competitivas individuales, y de esta forma, las del conjunto del cluster.

2.5.1. Alianzas estratégicas.

No existen alianzas entre los actores del cluster, dado el carácter informal y la limitación impuesta por la visión inmediatista de los pequeños empresarios

característicos del cluster. No obstante se debe resaltar el esfuerzo reciente por vincularse, de manera compartida, al proyecto de las tiendas escolares, siguiendo el ejemplo de los fabricantes capitalinos.

De manera individual algunos empresarios viajan a las ferias del calzado en Italia con el propósito de actualizar diseños y tendencias en la moda.

2.5.2. Proyectos colectivos.

A pesar de que existe la experiencia fallida en el pasado reciente del proyecto colectivo de creación de la ciudadela y feria permanente del calzado, la cual no logra cumplir con sus objetivos ni madurar convenientemente, en gran medida por la falta de un liderazgo realmente comprometido, en la actualidad se resalta la existencia del proyecto de organización de los microempresarios en una cooperativa, proyecto que parte del estudio y reconocimiento de la realidad microempresarial en la ciudad. Liderado por la Universidad Francisco de Paula Santander a través del llamado Laboratorio Empresarial, el proyecto se adelanta en sentido de fortalecer la actividad productiva y comercial de las microempresas del sector de fabricación de calzado y otros artículos de marroquinería, fundamentalmente calzado sintético para dama. En su segundo año se muestran logros en lo que respecta al apoyo en la consecución del financiamiento económico y en las actividades de comercialización del producto.

De otra parte, es importante la actividad gremial liderada por ACICAM, que agrupa a 56 Mipymes¹⁵ fabricantes del sector del calzado y marroquinería, y que propende por el fortalecimiento productivo y comercial sectorial. En esta dirección se adelantan proyectos conjuntos de mercadeo y apoyo en la actualización tecnológica y organizacional, donde se cuenta con la participación de CIINNOVA.

2.6. Políticas públicas y regulación

En este ítem se indaga por el papel jugado por las políticas públicas y la regulación en el desarrollo del cluster.

2.6.1. Políticas públicas nacional y regional.

De carácter general deben destacarse las leyes de frontera, en particular Las Zonas Francas (ZF) y las Zonas Especiales de Exportación (ZEE), que otorgan cierto tipo de privilegios arancelarios y tributarios a las empresas establecidas en estas zonas. Si embargo, poco afectan e interesan a los pequeños y medianos empresarios de la región, quienes le conceden poca importancia y pertinencia.

Más cerca de los empresarios se encuentran las políticas que se desprenden de los acuerdos de competitividad regional, del plan estratégico de exportación de Norte de Santander, los cuales se derivan y van de la mano con las políticas del gobierno para el desarrollo industrial y exportador, y que se ejecuta principalmente a través del Ministerio de Comercio Exterior y Proexport.

¹⁵ De acuerdo con Guillermo Rangel, Director de ACICAM, capítulo Cúcuta.

2.6.2. Instrumentos de política pública relacionadas con el cluster.

En relación directa con el cluster resulta importante el proyecto especial de exportaciones, liderado por Proexport, que se enmarcan en los acuerdos del APTA, dirigido a incrementar las exportaciones hacia Estados Unidos.

Adicionalmente, la industria del calzado cuenta con ciertas normas establecidas por el ICONTEC en cuanto a estándares y calidad de producción. También el ISS establece ciertos parámetros para el marco de seguridad en riesgos profesionales para este sector, toda vez que es intensivo en mano de obra.

De otra parte, se han constituido salvaguardias, concertadas con Venezuela, para hacer frente a las importaciones asiáticas que resultan altamente peligrosas para las industrias de los dos países.

2.7. Construcción de redes

En este tópico se procura establecer el nivel de desarrollo de redes empresariales, instituciones, de innovación, que en la literatura relacionada con los clusters se considera de vital importancia para su consolidación.

2.7.1. Institucionalidad.

Vale la pena mencionar en detalle las instituciones de carácter público y privado que se constituyen en las instancias a partir de las cuales, eventualmente, se tejen redes.

a. Los gremios.

- **La Asociación Colombiana de Industriales del Cuero y Artículos de Marroquinería (ACICAM)**, Capítulo Cúcuta. Promueve el fortalecimiento y la capacitación del empresario y el sector. Se destinan recursos para la capacitación en las áreas de diseño, gestión de la producción y el mantenimiento de equipos, en respuesta a las necesidades del sector. El gremio agrupa a 56 pequeñas y medianas empresas (25% del total), sin incluir almacenes, creado por la ley 344 de formación continua. Sus labores se concentran en:
 - El fomento de la actividad empresarial por medio de las actividades de capacitación, asesoría directa en la producción, información transversal y comercialización (exportación a mercados diferentes al Venezolano).
 - Se propende por la descentralización de CEINNOVA en los capítulos regionales, dado su centralización en Bogotá.
 - Convenio para atender empresarios en los laboratorios del SENA con expertos de CEINNOVA en servicios de pruebas de laboratorio, medición, etc., y brindar asesoría técnica. Se tienen experiencias en este sentido con el SENA.

- Fortalecimiento de las relaciones con la academia. Existe el programa de pasantías de estudiantes de ingeniería y administración en las fábricas, el cual ha tenido buenos resultados.
 - Fortalecimiento del compromiso de los afiliados.
- **Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO).** Su labor, que parte del reconocimiento del carácter comercial de la ciudad de Cúcuta, dado que dicha actividad participa en la generación del 65.56% del PIB, se encamina hacia la creación del Centro de Logística para el Comercio Internacional, que a través del uso de la TIC's y la oferta de servicios pertinentes (hotelería, bodegaje), permita optimizar el transporte de carga fronterizo y la actividad exportadora de la región.

De otro lado, el gremio destaca la necesidad de reorientar la actividad exportadora hacia otros mercados diferentes al Venezolano (incluido el mercado interno nacional), como una estrategia que permita enfrentar la inestabilidad inducida en la actividad productiva de la ciudad por el comportamiento de la tasa de cambio del peso con respecto al bolívar.

b. Instituciones de apoyo.

- **El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).** La pertinencia de la actividad del SENA se fundamenta en la presencia de un recursos humano e infraestructura adecuada, no obstante se requiere de mayor compromiso por parte de los empresarios.

El SENA brinda una respuesta limitada en lo referente a la capacitación del recurso humano regional. Su actividad se concentra en la trasmisión de conocimientos (calificación del recurso humano), pero falta el entrenamiento, para lo cual no se cuentan con los suficientes recursos.

Las formas de contratación por tarea, con pago al destajo, dificultan el entrenamiento en las fábricas. No hace posible el proceso repetitivo para el aprendizaje de largo plazo. El empresario tiene, en general, expectativas negativas por el poco entrenamiento de los operarios capacitados por el SENA.

Cúcuta se está posicionando, sin embargo, cada vez mejor por la calidad de la manufactura. Los estudiantes del SENA son formados en la perspectiva de salir a fundar empresas, dada la crisis del empleo, para lo cual reciben orientación y apoyo a través del programa de incubadoras de empresa recién instaurado.

El Centro de Desarrollo Productivo (CDP): dedicado en un 70% a las labores de capacitación – formación, el 30% a ofrecer servicios tecnológicos. El SENA cumple con una labor de acompañamiento; sin embargo, los niveles de pertinencia de la actividad son bajos, lo cual se verifica en la escasa vinculación laboral de los egresados. El salto cualitativo a CDT implicaría la creación del departamento de diseño, con gente capacitada en el uso de las TIC y el comercio electrónico. Su objetivo estaría encaminado al desarrollo de

prototipos y se requiere de la participación de la Universidad y de los centros especializados.

La participación en la Mesa Sectorial para la identificación de competencias laborales se reconoce como un proceso lento que, no obstante, arroja resultados satisfactorios. Falta planificación y un mejor conocimiento de la historia. Así mismo, se requiere de un sistema de información coherente y claro.

- **La Universidad Francisco de Paula Santander (UFPS).** El propósito final del trabajo de la Universidad es vincular la universidad al entorno de la microempresa y llevar los empresarios a la Universidad. Se brinda apoyo en la parte administrativa y organizativa de los microempresarios (famiempresas) mediante la vinculación de estudiantes de economía y administración.

Se ha adelantado el trabajo, de ubicación y censo de las famiempresas y microempresas productivas, con el fin de apoyar su organización para la producción y comercialización del calzado. Con este fin se organiza un diplomado para los microempresarios en el que se bordan siete módulos:

- Psicología, confianza, valor personal.
- Producción, con el concurso del SENA.
- Financiamiento.
- Recursos humanos, enfatizando en el ambiente de trabajo.
- Mercadeo.
- Organización, basado en la cooperación.

Con el apoyo de la alcaldía municipal se crea una cooperativa con 15 empresas y 6 socios externos. Entre las actividades desarrolladas se destaca la participación en la feria del calzado en Bogotá y un evento promocional en Cúcuta (pasarela). Actualmente se participa en el programa de tiendas escolares y se proyecta un viaje a la feria de Caracas. La cooperativa, independientemente del CARCE, ha desarrollado la visión de exportar.

En el proceso se han identificado las siguientes dificultades:

- Pocas posibilidades de progreso, dado el capital limitado.
- Empresario todero, sin capacidad gerencial ni visión.
- No se tiene acceso al crédito.
- Financiamiento mediante los usureros.
- Se requiere de más apoyo financiero oficial.
- El contrabando proveniente de Asia.

- **PROEXPORT:**

La actividad de la entidad en la región se concentra en :

- Proyecto especial exportador, en el cual participan once (11) empresas exportadoras a EU, de calzado sintético y en cuero, dentro de los acuerdos del APTA (no se incluye el calzado deportivo).
- Programa Expopymes: capacitación a las empresas para la actividad exportadora. El programa incluye el análisis del potencial exportador y la inteligencia de mercados (desde la perspectiva de las fortalezas).
- El Centro de Información sobre Comercio Exterior ofrece servicios y programas de exportación.
- Convenios con SENA y Cámara de Comercio de Cúcuta (CCCU) para la búsqueda de mercados mediante las pantallas de autoconsulta a las cuales acceden los empresarios.
- Desde la regional no se hace investigación de mercados.

2.7.2. Redes institucionales, financieras, de información, capacitación.

Los esfuerzos institucionales, públicos y privados, aún dispersos en la región no constituyen redes, especialmente cuando la cobertura de las empresas que se alcanza con ellos, es marginal y persisten el desconocimiento y la incredulidad.

a. Entidades financieras.

Uno de los problemas identificados en la región se refiere a la desarticulación de las entidades financieras del sector productivo y la falta de confianza para en la asignación de crédito, particularmente para la fabricación de calzado, actividad considerada de alto riesgo.

En la actualidad el CARCE trabaja en la dirección de vincular los bancos con los empresarios con base en los compromisos que los actores regionales han ido adquiriendo con miras al logro de los objetivos estratégicos planteados en el PEER.

b. Redes institucionales de información y capacitación.

Como se observa, los esfuerzos institucionales son de carácter aislado y sin coordinación, a pesar de propender por objetivos sustancialmente similares, sobre todo en lo referente a la capacitación y la información para el acceso a mercados.

El proceso de construcción de redes consustanciales al desarrollo del cluster, pasa por la generación de confianza entre los actores.

2.8. Desarrollo tecnológico y orientación competitiva

En esta dimensión del análisis se indaga por la existencia de condiciones favorables para el desarrollo de la competencia, así como la actitud empresarial hacia la incorporación del cambio técnico, la innovación y, finalmente, su orientación hacia las exportaciones. Variables todas que en el actual contexto competitivo se consideran cruciales para el desarrollo de capacidades competitivas sostenibles.

2.8.1. Rivalidad.

El gran número de unidades productivas y el hecho de que las economías de escala se originen en Mipymes sin especialización productiva, constituyen un indicio para pensar en un alto grado de competencia con los precios, con gran frecuencia desleal. Hecho agravado por la alta informalidad del sector en la región. Así mismo, existe un alto grado de desconfianza de los empresarios entre sí, que dificulta adelantar acciones conjuntas par lograr el desarrollo tecnológico.

2.8.2. Orientación competitiva (calidad, eficiencia, innovación, diferenciación, desarrollo tecnológico).

La estructura empresarial compuesta por Mipymes, con alto grado de informalidad, dificultan la existencia coherente de una orientación competitiva de las unidades productivas diferentes a la competencia costo – precio. No obstante, la larga experiencia en la actividad de producción de calzado y la ubicación del cluster en la zona fronteriza, en donde es posible explotar el nicho de mercado del calzado para dama (cerrado y sandalia) sintético, permiten intuir el desarrollo de una orientación competitiva con base en la variedad de los diseños. En particular se señala la gran capacidad de los fabricantes para copiar los modelos de origen europeo, que se introducen especialmente a través del mercado Venezolano.

2.8.3. Base técnica funcional al producto.

A pesar de que el nivel tecnológico del cluster, en cuanto a la actualización de la maquinaria, se califica como adecuada, resulta evidente el rezago de la base técnica de las Mipymes del sector. En efecto, se ha desarrollado una industria intensiva en la utilización de la mano de obra, que en la región tiene acumulada una larga experiencia. las medianas empresas, sin embargo, se encuentran en mejores condiciones para el acceso a maquinaria y equipo moderno.

2.8.4. Trayectoria tecnológica.

Además de la presencia de una mano de obra con gran experiencia acumulada, en el sector existe un empresariado caracterizado por un indiscutible espíritu emprendedor, que prefiguran, en el contexto de la región fronteriza, una curva de aprendizaje basada en las economías de especialización en la fabricación de calzado en material sintético para dama.

2.9. Competencias laborales

Esta dimensión del análisis indaga por los niveles de desarrollo del capital humanos bien sea como fruto de trayectorias de aprendizaje desarrolladas, la existencia de una oferta de capacitación especializada y, lo que de allí se deriva, un mercado laboral especializado en las actividades del cluster en cuestión.

2.9.1. Educación especializada y específica en el cluster.

La labor del SENA en esta dirección, no obstante los cuestionamientos por parte de los empresarios sobre su pertinencia, resulta fundamental. A través del Centro de Desarrollo Productivo, cumple con la labor de capacitación de la mano de obra para la fabricación de calzado. La existencia de la mesa sectorial del SENA para el sector representa un aspecto positivo para esta dimensión, también la presencia de las Universidades, y la educación especializada en la parte administrativa, sin embargo la falta de capacitación en la parte de producción y diseños constituyen una debilidad clara.

De igual modo, ACICAM, a través de CEINNOVA, adelanta actividades de formación de carácter no formal con los empresarios del sector en las actividades de apoyo tecnológico y productivo, en coordinación con el SENA.

2.9.2. Aprendizaje (experiencia), desempeño.

La larga experiencia de la mano de obra disponible en el sector resulta claramente ventajosa para el cluster productor de calzado. Existe versatilidad y buen desempeño en la fabricación de modelos diferentes y variables de calzado para dama, fabricados a partir de la imitación de modelos extranjeros. Una desventaja la constituye el hecho de la inexistencia de diseñadores profesionales.

2.10. Cultura empresarial

Este ítem aborda lo relacionado con la existencia de una percepción del mercado que identifique a los productos del cluster por la región en la cual se producen y, a su vez, por el lado de la oferta, el papel que puedan cumplir los productos del cluster con la generación de una identidad regional .

2.10.1. Actitud empresarial.

En el cluster se identifica la existencia de un empresariado dinámico y emprendedor, formado a partir de la experiencia y con gran conocimiento del oficio. Sin embargo es deficiente la capacidad empresarial en el sentido de la innovación y el riesgo, situación claramente agravada por la informalidad del sector. También se señala a la falta de incentivos para el trabajo en equipo, la ausencia de originalidad en los diseños, y el escaso conocimiento que los empresarios poseen del mercado y de los clientes, como elementos desventajosos par el desarrollo de la cultura empresarial de la región.

Las empresas se desarrollan con base en la ventaja comparativa que otorga la localización en el corredor fronterizo Colombo – Venezolano.

2.10.2. Identidad con la vocación productiva regional.

La identificación del producto a través de una marca región o marca país presenta un grado de desarrollo muy bajo casi nulo, sin embargo ACICAM, viene trabajando en este

aspecto¹⁶. Las posibilidades del desarrollo de una identidad con la vocación productiva regional se perdieron con la crisis de ANSICUR a mediados de los 80's. El gremio, en la época dorada del calzado de Cúcuta, promocionó el slogan "Cúcuta calza a Colombia", lo cual no trascendió más allá del slogan. En la actualidad la identidad con la vocación productiva es baja, más aún, en el contexto nacional se identifica el calzado con el Restrepo en Bogotá, Bucaramanga y Cali.

2.11 Un balance

Pese a la desfavorable evolución que ha tenido el sector del calzado a lo largo de los noventa y aun en los primeros años de esta década, Norte de Santander ha querido emprender una estrategia exportadora que tiene como uno de los clusters básicos el de calzado sintético para dama. Este cluster cuenta como lo vimos con ventajas en cuanto a posicionamiento geográfico, ya que posee una cercanía al mercado natural de Venezuela, lo cual le permite competir con precios frente a otras regiones colombianas, o países suramericanos. No obstante hay deficiencias en la parte de diferenciación del producto, calidad y capacitación del recurso humano (mano de obra y empresarial), ante esto la red institucional de la zona ha desplegado una serie de relaciones que permita fortalecer estos aspectos y continuar por el camino del fortalecimiento del desarrollo productivo y tecnológico.

¹⁶ ACICAM desarrolla estrategias de Show rooms regionales, promueve la participación en de ferias y eventos internacionales en las ciudades donde tiene capítulos, y posee un proyecto específico en este sentido, "Proyecto 44: MARCA. COLOMBIA. Campaña institucional de promoción de los productos de la marroquinería y el calzado colombianos. El objetivo complementario a la lucha contra el contrabando, en defensa de la producción nacional, es la promoción del consumo de nuestros productos en el mercado nacional e internacional.

CUADRO 1. MATRIZ DE VALORACIÓN DE NIVELES DE CLUSTERIZACIÓN CLUSTER DEL CALZADO PARA DAMA - NORTE DE SANTANDER						
DIMENSIONES DE CLUSTERIZACIÓN	CRITERIOS, PROXIS, INFORMACIÓN	GRADO DE DESARROLLO				
		-2	-1	0	1	2
		Bajo	Neutro	Alto		
1	ESPECIALIZACIÓN GEOGRAFICA	<i>a. Concentración sobre valor agregado, producción, empleo, o número de empresas (índice de especialización).</i>				X
		<i>b. Fuentes de ventajas comparativas (cercanía al mercado, recursos naturales, etc)</i>			X	
2	CADENA PRODUCTIVA	<i>a. Cadena país completa o incompleta</i>			X	
		<i>b. Cadena regional completa o incompleta</i>			X	
3	ECONOMIAS DE ESCALA Y EXTERNAS	<i>a. Minimización de costos medios conjuntos por ampliación (cualificación) de la escala de producción (integración, conformación de redes)</i>		X		
		<i>b. Externalidades positivas por aglomeración y localización de las unidades productivas</i>			X	
4	ECONOMIAS DE ESPECIALIZACIÓN Y DE DIFERENCIACIÓN	<i>a. Desintegración del proceso de producción en la cadena (subcontratación)</i>	X			
		<i>b. Especialización horizontal (variedad), posibilidad de economías de alcance.</i>			X	
		<i>c. Presencia de servicios empresariales (desarrollo de sectores conexos y de apoyo)</i>			X	
5	GRADO DE COOPERACIÓN	<i>a. Existencia de Alianzas Estratégicas</i>	X			
		<i>b. Cooperación en función de proyectos colectivos</i>		X		
6	REGULACIÓN Y POLÍTICA PÚBLICA	<i>a. Presencia de políticas públicas de carácter nacional o regional</i>			X	
		<i>b. Operatividad de las políticas públicas en términos del cluster</i>		X		
7	DESARROLLO INSTITUCIONAL Y CONSTRUCCIÓN DE REDES	<i>a. Institucionalidad existente y específica</i>			X	
		<i>b. Redes tecnológicas, institucionales, financieras, de información y capacitación</i>			X	
8	DESARROLLO TECNOLÓGICO Y ORIENTACIÓN COMPETITIVA	<i>a. Rivalidad</i>	X			
		<i>b. Cluster orientado a:</i>			X	
		<i>* la eficiencia</i>				
		<i>* la calidad</i>				
		<i>* la innovación</i>				
		<i>* la diferenciación</i>				
		<i>* el desarrollo tecnológico</i>				
		<i>c. Orientación exportadora</i>				X
		<i>d. Base técnica funcional al producto o servicio</i>		X		
		<i>e. Trayectoria tecnológica (curva de aprendizaje)</i>			X	
9	COMPETENCIAS LABORALES	<i>a. Educación especializada y específica al cluster</i>		X		
		<i>b. Aprendizajes (experiencia, trayectoria, desempeños, habilidades ("skills"))</i>			X	
10	CULTURA	<i>a. Actitud emprendedora y empresarial</i>			X	
		<i>b. Identidad con la vocación productiva regional</i>		X		
11	BALANCE FINAL	<i>Todos los factores</i>			X	
	Fuente: elaboración propia					

3. SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS NODO O ESTRUCTURANTES

Si bien la cadena productiva en torno a la cual se configura el cluster está integrada hacia delante y hacia atrás, con lo cual existirían varios eslabones por considerar, la elevada especialización de las actividades productivas realizadas en Cúcuta en el nodo de la fabricación del calzado y, al interior de éste, en el nicho del calzado para dama, facilitaron la escogencia del núcleo de empresas estructurantes del cluster. Estas hacen parte del eslabón de la cadena dedicado a la fabricación del calzado.

En adición a lo anterior, las empresas que constituyen el cluster son en su inmensa mayoría microempresas. También existe un núcleo importante de pymes compuesto, básicamente, por pequeñas empresas. En este sentido, un rasgo fundamental del cluster es estar conformado por mipymes. Dentro de estas empresas, las que presentan las menores restricciones para afrontar el desafío de la internacionalización del cluster, que parece imprescindible como forma de escapar a la recesión de sus mercados, son las pymes. Por esta razón y porque en ellas se podía aplicar a cabalidad el instrumento de evaluación de las capacidades competitivas del cluster, vistas desde su perspectiva microeconómica, las siete (7) empresas seleccionadas fueron en su mayoría pequeñas empresas (entre 10 y 49 trabajadores)¹⁷.

¹⁷ Para su identificación fue vital el apoyo brindado por las personas entrevistadas (expertos y dirigentes públicos y gremiales) en situ.

4. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL COMPETITIVO DEL(OS) PRODUCTO (S) LÍDER(ES)

Con el fin de avanzar en la caracterización de las capacidades competitivas del cluster estudiado, en esta parte del trabajo se establece el perfil competitivo del calzado para dama elaborado en la ciudad de Cúcuta. Para tal fin, primero se identifican las características generales del producto; después se identifica la estrategia predominante en materia de competitividad (costos o diferenciación) y, finalmente, se establece el perfil competitivo de los productos del cluster a partir la aplicación de los criterios e indicadores de valoración definidos para alcanzar este objetivo.

4.1. Características (competitivas) del producto

El calzado para dama elaborado en Cúcuta constituye un bien de consumo final elaborado con base en resina sintética. Los procesos productivos requeridos para su elaboración corresponden a tecnologías maduras, estandarizadas, que no requieren elevados volúmenes de capital para su adquisición y, por lo tanto, admite su producción por mipymes. El precio juega un papel fundamental dentro de las estrategias competitivas pero hay en él espacio para las estrategias de diferenciación basadas en el diseño. Por esta razón la existencia de factores que puedan generar ventajas de costos resultan determinantes en la supervivencia y el éxito comercial de este producto.

4.2. El perfil competitivo del calzado para dama elaborado en Cúcuta

La determinación del perfil competitivo del calzado para dama elaborado en Cúcuta se obtiene a partir de la aplicación y valoración de los diferentes criterios – indicadores utilizados para tal fin en el **CUADRO 2**. Estos se dividen en dos grandes categorías: los asociados a los costos-precios y a la diferenciación de los productos..

Tal como lo mostró la historia de la conformación del cluster en cuestión, la crisis del bolívar del año 83 fue el factor detonante para la conversión y consolidación como microempresarios del calzado de antiguos trabajadores de empresas de calzado radicadas en Venezuela, como también, del florecimiento del cluster como tal. En ello fue fundamental la especialización en el calzado para dama elaborado con base en resina sintética en la medida en que permite explotar a cabalidad las ventajas comparativas de que goza y, que como veremos, están soportadas en una localización que facilita una integración de la cadena aguas arriba (materias primas) y aguas abajo (comercialización del producto), que le permite competir con ventajas de costos. En concordancia con estas ventajas, la especialización en el segmento del mercado constituido por el calzado para dama le facilito al cluster instalarse en un nicho en el cual es un competidor fuerte dentro de su mercado natural. Las fortalezas para competir en este nicho se estima que dependen en cerca de un 70% de sus ventajas de costos y, a

partir de allí, un porcentaje aproximado al 30% de las capacidades para competir están explicadas por factores asociados a la diferenciación del producto (ver Cuadro 2).

4.2.1. Dimensión Costo precio del producto

La mayor ventaja de los zapatos para dama elaborados con base en la resina sintética es el menor precio frente al calzado elaborado en cuero. Este es, en consecuencia, el principal atributo del producto, y allí juega con toda su fuerza la ventaja comparativa de la localización del cluster,. Ésta, por lo demás, opera en varios tópicos:

- i) Frente a los fabricantes de calzado colombiano, las empresas localizadas en Cúcuta se ven favorecidas por su cercanía a su principal fuente de materias primas, la industria petroquímica venezolana, razón por la cual pueden contar con insumos de buena calidad y a menor precio. En este sentido, la integración alcanzada, aguas arriba, en la cadena, es un importante factor de competitividad de estas empresas.
- ii) Frente a eventuales competidores venezolanos los productores localizados en Cúcuta se benefician de contar con menores costos salariales, debido no solo a los niveles comparativos de éstos, sino al predominio de las famiempresas, que como es sabido, tienen menores costos administrativos resultantes de su informalidad, hecho que se refuerza por el poco cubrimiento de la seguridad social de sus empleados.
- iii) Su condición de ciudad fronteriza favorece a los productores de calzado en la medida en que la convierte en un centro comercial al cual concurren comerciantes venezolanos que compran, al menudeo, su producto. Esta integración de la cadena, hacia delante, es particularmente importante para los microempresarios que pueden de esta forma vender, sin mayores gastos de comercialización su producto.
- iv) La conformación de un corredor regional, que convierte a varias ciudades venezolanas en mercados naturales de la producción de calzado. Si a esto se suman las ventajas derivadas de la cercanía al mercado, los productores de la ciudad gozan de una importante ventaja frente a otros competidores colombianos en lo referente a los gastos de transporte.

CUADRO 2. Matriz de Caracterización del perfil competitivo del producto Calzado para Dama (desde la perspectiva del cliente/usuario)

	Dimensiones del Producto/Servicio percibidas por el usuario/cliente	Fuentes que generan el perfil competitivo del producto o servicio	Descripción	Valoración				
				-2	-1	0	1	2
				Bajo	Neutro	Alto		
1	Precio/Costo (70%)	Precio justo	Ventajas Comparativas (recursos, localización, otros); Economías de Escala o de Alcance; Costos bajos de Materia Prima, Mano de obra, Transporte, o Costo del Capital; Subsidios.					X
2	Diferenciación (30%)							
	a. Calidad	Conformidad con normas	ISO, BPM, Normas Técnicas de Producto o Servicio	X				
		Atributos de Calidad	Desempeño, resistencia, durabilidad, confiabilidad,	X				
			Estética (acabados) y otras ventajas percibidas					X
	b. Logística	Accesibilidad	A diferentes canales de distribución					X
		Oportunidad	En la entrega de pedidos					X
	c. Innovación	Producto/Proceso	Producto extendido: diseño, embalaje, empaque, componentes, insumos, otros					X
		Variedad	Diversificación de productos/servicios (economías de alcance o de variedad)					X
	c. Servicio	Garantías	Cumplimiento, responsabilidad			X		
		Atención	Capacidad para prever inquietudes de los clientes/usuarios y capacidad de solución de problemas			X		
	d. Posicionamiento	Imagen Corporativa	Percepción cliente/usuario			X		
		Imagen del producto	Percepción cliente/usuario					X
		Marca	Percepción cliente/usuario			X		
3	Balance Final	Valoración Conjunta	Todos los factores					X

Fuente: elaboración propia

A estas ventajas se suman las resultantes de una trayectoria empresarial que generó ventajas de costos provenientes de una escuela productiva originada en la contratación de trabajadores colombianos por parte de empresas venezolanas de propiedad de inmigrantes europeos (italianos, alemanes y españoles) y la existencia de condiciones favorables para su desarrollo como empresarios del calzado en la década de los 80. Esto

facilitó curvas de aprendizaje que hoy se expresan en aglomeración de mipymes que se nutren de las ventajas de las economías de especialización alcanzadas en de pequeñas unidades productivas con un importante capacidad de fabricación de calzado de buena calidad, pero a bajo costo.

De este modo, las ventajas comparativas provenientes de la localización y de las curvas de aprendizaje productivo, en empresas de pequeño tamaño, explican las ventajas de costos de gozan. Esto explica la nota positiva dada a la variable precio en la matriz 2, y explica en alta proporción la especialización en este nicho del mercado del calzado.

No acontece lo mismo con la fabricación de calzado elaborado en cuero. Allí existen dificultades de integración de la cadena hacia atrás. Y no sólo eso. La década de los 90 mostró una sensible reducción de las cabeza de ganado sacrificadas en la ciudad. A ello se suma la carencia de ventajas de costos en la medida en que el producto tiene un mayor precio por razones del costo de la materia prima, las ventajas de las curvas de aprendizaje se diluyen frente a otros productores colombianos y los costos del transporte son relativamente mayores a los que afrontan las empresas localizadas en urbes como Bogotá, Medellín o Cali. Por ello, la producción de calzado de cuero es menor y sólo existe como complemento a la especialización alcanzada y, básicamente, para cubrir el mercado local. Esto explica porqué, en la ciudad, el cuero predomina solo en la marroquinería.

Las ventajas de costos asociadas a las ventajas comparativas de que se beneficia el cluster se diluyen cuando se colocan en la perspectiva de la competencia extranjera, en particular, el calzado proveniente de países asiáticos que se especializaron, precisamente, en este tipo de calzado. En ellos se combinan las ventajas originadas en bajos salarios con economías de escala y un extraordinario desarrollo de la industria petroquímica, proveedora de la materia prima básica (la resina sintética) para elaborar este tipo de calzado. Esto se expresa en que a pesar de la distancia este producto compite en nuestros países con precios. Tal amenaza, que ahora se expresa por la vía del contrabando, es inminente.

4.2.2. Factores de diferenciación

Aunque en menor proporción que los factores relacionados con los costos, asociados a ventajas comparativas, los factores de diferenciación también contribuyen a explicar la especialización del cluster en el nicho del calzado para dama. Esto se debe a que el material sintético es más maleable que el cuero y “permite mayor variedad de modelos, pero con detrimento en la duración”. Esto, sin embargo, es concordante con las características de la demanda pues, “en el calzado para dama el ciclo del producto es más corto”. En él, la percepción de la calidad esta asociada más que a “la duración a la actualización frente a las tendencias de la moda”.

En este tópico, el lagado histórico ha jugado un papel fundamental en el desarrollo del cluster. La fuerte conexión de los empresarios de las mipymes cucuteñas del calzado con empresas de origen europeo ha generado una cercanía a su diseño que continúa expresándose en un fuerte seguimiento de las tendencias de la moda del calzado italiano, por ejemplo, que juega un papel primordial en la evolución de los diseños del producto elaborado en el cluster.

El conocimiento productivo alcanzado junto con el seguimiento a las tendencias de la moda, del calzado italiano especialmente, se convierte en un fuerte factor de competencia interno. Lo más relevante, sin embargo, es que el menor precio de este tipo de calzado frente al elaborado con cuero y la calidad alcanzada pueden convertirse en factores fundamentales para competir con este otro segmento del mercado.

Calidad. Tal como se mencionó, ésta no está asociada a factores objetivos relacionados con la conformidad a normas, pues es claro que estas empresas no cuentan con BPM (buenas prácticas de manufactura) y no tienen dentro de sus perspectivas la obtención de certificaciones de calidad. Tampoco a la duración del calzado. Por ello la calificación obtenida en la matriz es baja. Y con seguridad es un factor que incide de manera negativa frente a una eventual competencia con el calzado de cuero. No acontece lo mismo con relación a la calidad asociada al diseño pues allí el conocimiento adquirido, la capacidad de seguimiento y copia de los nuevos modelos de la moda italiana se convierten en un fuerte factor de competencia. No obstante, esto no puede ocultar el hecho de que de cara a una eventual estrategia competitiva que trascienda los límites de su mercado “natural”, la carencia de una capacidad de diseño propia, que se convierta en un factor de diferenciación, es una fuerte restricción. Este balance explica la valoración de este ítem en el cuadro 2.

Logística. Este es un frente poco desarrollado en las empresas del cluster. No obstante, en su mercado regional esta falencia es suplida por sus ventajas de localización. Este se deriva del carácter de Cúcuta como ciudad comercial que hace que mucho comerciante venezolano, favorecido por el diferencial cambiario y los menores precios relativos del calzado cucuteño, encuentre rentable comercializarlo. Por ello efectúan muchas compras, que se asemejan a la compra al detal. Esto para las empresas, especialmente, las famiempresas les permite superar sus debilidades en cuanto a capacidad de comercialización. Igualmente, su cercanía al mercado de les otorga una importante ventaja en lo relacionado a los costos de transporte, que es importante frente a competidores colombianos. Esto explica la valoración positiva de este criterio en la matriz de evaluación (Cuadro 2).

Si el horizonte geográfico se amplía, esas ventajas desaparecen. Entonces son las pymes más desarrolladas las que muestran capacidad de comercialización en los mercados colombianos del interior y la costa atlántica así como en las exportaciones efectuadas hacia el Ecuador. Y allí aparecen las limitaciones de las famiempresas, incluso, aquellas que venden en Venezuela, más allá del corredor fronterizo.

Innovación. Esta es prácticamente inexistente. La capacidad de identificar y reproducir los avances de la moda europea y, en menor grado, la norteamericana, suple, pero también limita, el desarrollo de diseños propios al interior de cluster. Si existe, en cambio, la necesidad y la capacidad de efectuar adaptaciones a unas hormas que no corresponden al prototipo latinoamericano.

Variedad. Esta es particularmente alta, y esto se debe a dos razones básicas: la capacidad de reproducir los diseños italianos y la maleabilidad de las materia primas con que se elaboran este tipo de calzado. Esta es una capacidad que bien explotada, se podría convertir en un factor de expansión de los límites del cluster. Esto explica el puntaje dado a este indicador en la matriz de valoración.

Servicio. Este, como un componente estratégico de una gestión desarrollada, no ha avanzado mucho. Sin embargo, la relación con los clientes, especialmente los comercializadores, es bastante importante para las empresas y a ella se presta especial cuidado. Esto genera compromiso y garantías de cumplimiento importantes. Por ello la nota dada en la matriz. Menos desarrollada es la capacidad de prever las inquietudes de los clientes en la medida en que esto exige una gestión más profesionalizada de este tópico.

Posicionamiento. Este es un frente en el cual el cluster como tal cumple una función bastante importante. Es notorio el prestigio en cuanto a la buena combinación de precio y calidad del producto elaborado en la ciudad. Y de ello se benefician las empresas que lo componen. Sin embargo, no parece existir el mismo nivel de posicionamiento a nivel micro. Tampoco se ha alcanzado un nivel de diferenciación suficiente del producto como para pensar que a nivel individual exista una marca reconocida en el país. Pesa más la imagen regional.

4.3. Balance

El perfil competitivo del cluster está determinado por el desarrollo de capacidades productivas importantes, que soportadas en evidentes ventajas comparativas, condujeron a la especialización de un nicho (el calzado para dama) en el cual se compite con base en bajos precios (frente al calzado con cuero), los cuales a su vez son complementados con la variedad y la novedad en los diseños.

Las ventajas comparativas del cluster han tenido como base la localización fronteriza. Esta facilitó la integración de la cadena (aguas arriba) con la industria petroquímica venezolana; a ello se sumó la trayectoria de aprendizaje productivo, por la formación de la mano de obra y parte importante del microempresariado, en empresas venezolanas; la cercanía favoreció, aguas abajo, la integración de la cadena con los comerciantes y consumidores venezolanos; también permitió beneficiarse de menores costos de distribución y comercialización. A los bajos precios ofrecidos se suma el legado histórico como fuente del desarrollo de unas habilidades y destrezas productivas, de seguimiento y reproducción de modelos extranjeros de punta, que sumado a la variedad del producto que favorecen las materias primas básicas con que es fabricado, soportan las capacidades competitivas del cluster. Estas razones explican el puntaje positivo que revela un balance global.

Sin embargo, las carencias típicas de las unidades productivas que predominan en el cluster, las micro y las pequeñas empresas, señalan buena parte de las limitaciones que enfrenta el desarrollo del cluster. La escasez de recursos técnicos, humanos, financieros y gerenciales son notables frente a las exigencias de un proceso de internacionalización, del ALCA o la inminente competencia de los países asiáticos. En este sentido, parece indispensable un salto cualitativo en materia gerencial y organizacional. Tal cambio se requiere para elevar la capacidad estratégica y de comercialización, más allá del mercado regional y de los límites del nicho. La expansión de las ventas sería, en tal caso, la fuente de los recursos indispensables para avanzar en la superación de las debilidades existentes.

Existe la posibilidad de que la situación de crisis tanto en los mercados venezolano y colombiano, por efectos de la recesión que azota a los dos países, estimule una segunda oleada de expansión. Existen indicios y circunstancias que pueden conducir a repetir, de algún modo, lo ocurrido en los 80. De hecho la crisis del bolívar que azotó la actividad comercial de la ciudad, en el desespero condujo a muchos desempleados a emprender la aventura empresarial (del calzado), y marcó el punto de quiebre en el desarrollo del cluster. Es posible, que de modo análogo, el desplome del mercado binacional conduzca a los empresarios a enfrentar de manera decidida la alternativa de la internacionalización. Es posible, como parece estar sucediendo, que las exigencias que plantea la penetración de mercados extranjeros (Centroamérica y el sur de los Estados Unidos), ponga en evidencia las limitaciones existentes y estimule el desarrollo de las capacidades competitivas de estas empresas, empezando por su capacidad gerencial; es posible igualmente, que plantee la necesidad de la cooperación y el desarrollo de estrategias conjuntas para superar las restricciones individuales:

Por suerte, esta álgida coyuntura registrada en la actividad empresarial concuerda con la irrupción de la política productividad y competitividad que impulsa el gobierno nacional, y que estimuladas por ella, las diferentes instituciones públicas asentadas en la ciudad contribuyan a superar muchas de las carencias derivadas de la naturaleza de la inmensa mayoría de las empresas del cluster. En todo caso, las urgencias y necesidades parecen coincidir. Las condiciones parecen dadas para materializar esta oportunidad. Y la promoción del cluster parece un instrumento apropiado para tal fin.

5. Elaboración de estudios monográficos en empresas del cluster

A partir de encuestas aplicadas en empresas del cluster estudiado y de la información obtenida en entrevistas a profundidad concedidas por expertos y dirigentes del sector público y privado, en esta parte del estudio se analizan las capacidades competitivas existentes a nivel micro. Para ello se definió la metodología, presentada al inicio del estudio, que aporta una serie de preguntas – indicadores que permiten evaluar los recursos y capacidades para competir existentes en cada una de las empresas encuestadas.

Tal como lo indica el **CUADRO 3**, la metodología evalúa la consistencia estratégica, los factores críticos tanto internos como externos para competir, las capacidades de comercialización, de producción y tecnológicas de las empresas. De estos componentes estratégicos y funcionales de la competitividad empresarial se efectuará una breve presentación de los resultados arrojados por la encuesta.

Con relación a la *consistencia estratégica*, los resultados indican que la mayoría de las empresas carecen de un plan estratégico formal; adicionalmente, existe una importante distancia entre sus apuestas estratégicas -orientadas básicamente hacia la eficiencia, la segmentación del mercado y el servicio al cliente- y las estrategias puestas en acción¹⁸.

¹⁸ Un comparación con los desempeños alcanzados en cada una de las actividades de la cadena de valor indicaría que esta distancia, y en consecuencia, la inconsistencia estratégica sería mayor que los resultados señalados en la matriz.

CUADRO 3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL CLUSTER CALZADO PARA DAMA

VARIABLE / CRITERIO	CALIFICACIONES	MAXIMO	INTERMEDI O +	INTERMEDI O -	MINIMO
ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA Y ESTRATEGIA COMPETITIVA					
Formalización					
Existencia de Plan Estratégico	2,14	5	2,5	1,25	0
Existencia de Objetivos estratégicos	2,14	5	2,5	1,25	0
Orientación Estratégica					
Estrategia de eficiencia-costo-precio	11,14	15	10	5	3
Estrategia de DIFERENCIACIÓN de los actuales p	7,14	10	7	4	2
Estrategia de enfoque-segmentación de mercado	12,14	20	15	10	4
Estrategia de DIVERSIFICACIÓN con nuevos proc	4,57	5	2,5	1,25	1
Estrategia de calidad-certificación-normalización	4,43	5	2,5	1,25	1
Estrategia de servicio al cliente	11,29	15	10	5	3
Estrategia de innovación-variedad-novedad en pr	3,57	5	2,5	1,25	1
Estrategia Competitiva					
Estrategia de eficiencia-costo-precio	2,71	7	5,25	3,5	1
Estrategia de DIFERENCIACIÓN de los actuales pro	5,43	7	5,25	3,5	1
Estrategia de enfoque-segmentación de mercados	4,86	7	5,25	3,5	1
Estrategia de DIVERSIFICACIÓN con nuevos produ	5,86	7	5,25	3,5	1
Estrategia de calidad-certificación-normalización	3,43	7	5,25	3,5	1
Estrategia de servicio al cliente	2,43	7	5,25	3,5	1
Estrategia de innovación-variedad-novedad en produ	3,29	7	5,25	3,5	1
Alineación Estratégica					
Estrategia de eficiencia-costo-precio	0	5	2,5	1,25	0
Estrategia de DIFERENCIACIÓN de los actuales pro	5	5	2,5	1,25	0
Estrategia de enfoque-segmentación de mercados	0	5	2,5	1,25	0
Estrategia de DIVERSIFICACIÓN con nuevos produ	5	5	2,5	1,25	0
Estrategia de calidad-certificación-normalización	0	5	2,5	1,25	0
Estrategia de servicio al cliente	0	5	2,5	1,25	0
Estrategia de innovación-variedad-novedad en produ	0	5	2,5	1,25	0
Resultado Formalización	4,29	10	7	3	0
Resultado Alineación estratégica	1,43	5	2,5	1,25	0
RESULTADO FINAL ORIENTACIÓN Y ESTRAT	5,71	15	9,5	4,25	0
FUENTES RECURSOS Y CAPACIDADES CRÍTICAS					
Fortalezas y debilidades externas	-11,57	66	33	-33	-66
Fortalezas y debilidades internas	9,42	38	19	-19	-38
CAPACIDAD DE MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE					
Organización y Estrategia	10,57	30	20	10	0
Prácticas y Procesos	54,36	85	85	85	17
Resultados y Desempeños	39,29	60	45	30	12
CAPACIDAD DE MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE	104,21	175	150	125	29
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN					
Organización y Estrategia					
Organización	17,86	30	20	10	0
Reconocimiento	32,00	40	30	20	8
Resultado Organización y Estrategia Producción	49,86	70	50	30	8
Prácticas y Procesos	50,43	115	115	115	23
Resultados y Desempeños	67,24	95	95	95	19
RESULTADO CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	167,52	280	260	240	50
CAPACIDAD TECNOLÓGICA E INNOVACIÓN					
Organización y Estrategia					
Organización	23,14	70	70	70	3
Prácticas y Procesos	201,55	330	330	330	66
Resultados y Desempeños	#¡REF!	150	150	150	30
RESULTADO FINAL CAPACIDAD TECNOLÓGICA E INNOVACIÓN	#¡REF!	550	550	550	99
RESULTADO FINAL CAPACIDAD MICROEMPRESARIAL	#¡REF!	1124	1021,5	867,25	74
LEYENDA					
	BUENO				
	REGULAR				
	MALO				

Fuente: Elaboración propia

5.1. Fortalezas y debilidades competitivas derivadas del entorno.

La percepción acerca del impacto del entorno en la competitividad de las empresas es ligeramente negativa. Los empresarios consideran que es particularmente adverso el papel de la violencia y la situación política del país (-1.6), así como la imagen negativa de Colombia (-1.3) en los mercados externos. Es notablemente alta la debilidad de la plataforma competitiva proveniente de las infraestructuras básicas de la ciudad: las telecomunicaciones, aeropuertos y energía eléctrica (que en promedio son de -1.2), y aunque menor grado, también consideran deficiente la infraestructura de transporte (-0.7).

En lo referente a los efectos de las condiciones macroeconómicas, los empresarios tienen una percepción bastante negativa del efecto de los impuestos directos e indirectos (-1.5, en promedio), pero no frente a la política cambiaria o a los efectos de la tasa de cambio, que valoran positivamente. Contra lo esperado su percepción acerca de los costos del crédito para funcionamiento e inversión es neutra. Frente a los programas de promoción de exportaciones o a la promoción de la competitividad su valor es ligeramente positiva (0.4), pero es bastante alta (1.7) frente a los programas de Proexport. Situación que muestra la importancia que tiene para los empresarios contar con programas específicos y acciones concretas para el desarrollo de su ventas externas.

La percepción de los empresarios frente al entorno privilegia los efectos más inmediatos de las condiciones institucionales, políticas, económicas y de infraestructuras para competir, sin embargo parece desconocer el papel igualmente positivo, aunque más profundo, del entorno como proveedor de fuentes de ventajas competitivas que explican la existencia, la especialización y muy buena parte del éxito comercial del cluster.

5.2. Fortalezas y debilidades (factores críticos) internas¹⁹.

La percepción de los empresarios acerca de los factores claves para competir de la empresa están centrados en sus capacidades de producción. En particular en la capacidad de competir con precios bajos – aunque no parecen tener claridad sobre los factores que los originan –, con la variedad y calidad de los diseños. Esta capacidad les permite, en su opinión, tener una elevada reputación (1.8) considerada su principal fortaleza competitiva.

También consideran a la capacidad de respuesta rápida (dependiente de la flexibilidad en la producción) y a la entrega oportuna al cliente (1.2) como una fortaleza competitiva. Esta no proviene, sin embargo, de su capacidad logística sino de su localización de la planta (que califican con 1).

En concordancia con lo encontrado en el análisis meso, los empresarios no perciben que en su capacidad de comercialización tienen una fortaleza competitiva, y aunque es ligeramente superior la valoración de su relación con los clientes, esta parece referirse más a los intermediarios que a los clientes finales. Reconocen si que en el seguimiento y adaptabilidad a las tendencias de la moda han encontrado un factor para competir. Esta capacidad los lleva a concluir, sin embargo, que tienen una alta capacidad de diseño; aún más, algunos llegan a confundirla con una alta capacidad de investigación y desarrollo.

¹⁹ Tal como lo indica el cuadro 3, la valoración de este ítem se encuentra entre -2 y 2.

En lo relacionado con el nivel de modernización de sus plantas y equipos productivos también parece existir una sobrevaloración en la medida en que allí cuentan con una fortaleza definida (1.1). Percepción que riñe con las características típicas de este tipo de unidades productivas: Mipymes.

5.1. Las capacidades de comercialización

De acuerdo con la percepción y la información proporcionada por los empresarios encuestados estas capacidades, aunque ligeramente positiva, cae en región de los factores neutros.

No obstante la anterior percepción, la mayor parte de las empresas carece de un departamento de mercadeo y de servicio al cliente, así como planes estratégicos para la comercialización y posicionamiento de sus productos; además, carecen de indicadores de evaluación en esta área de la empresa.

La percepción acerca de las prácticas desplegadas es cercana a 3, es decir, neutra, en cuanto a su nivel de desarrollo²⁰. En esta calificación, las prácticas menos desarrolladas son el estudio del perfil del consumidor y el monitoreo de la competencia. Por el contrario, las de mayor valoración son las relacionadas con la satisfacción del cliente, la proyección de los ingresos por ventas y el desarrollo de la fuerza de ventas. Pero en ambos casos, la valoración es cercana a 3.

En lo relacionado con los desempeños alcanzados, la valoración es cercana a 3, es decir, neutra; de ello se exceptúan la oportunidad en la entrega (con 4.1) y, en menor grado, el servicio al cliente así como la fidelización de los mismos. En estos resultados influye, seguramente, la depresión de sus mercados, el poco desarrollo de la investigación de mercados y de las estrategias de mercadeo.

5.2. Las capacidades de producción

La evaluación de las capacidades de producción en las empresas encuestadas arroja un resultado ligeramente negativo. Esto aparentemente riñe con los resultados arrojados por los análisis efectuados a nivel meso, en los cuales fue notorio el hecho de que además de las ventajas comparativas de que goza el cluster, las capacidades de producción desarrolladas como fruto de las trayectorias de aprendizaje recorridas constituyen un importante factor positivo de los niveles competitividad alcanzados. Esto se debe simplemente, a que aquí se evalúan esas capacidades con base en parámetros estandar de lo que constituye una gestión desarrollada en esta área de la empresa. En estas empresas, por el contrario, las indagaciones efectuadas parecen indicar que las capacidades de producción alcanzadas y la gestión de las mismas todavía cuentan con una alta dosis de informalidad.

Esto lo confirma la percepción que tienen los empresarios acerca de los atributos de su producto. En general la percepción es alta: en promedio fluctúa alrededor de 3.8 (frente

²⁰ Este ítem se valora en rango comprendido entre 1 y 5 puntos.

a un máximo de 5 puntos). Entre ellos se destacan muy positivamente el diseño, valorado con 4.6 y la confiabilidad del producto con 4.1.

En cuanto a las practicas son particularmente bajos los puntajes alcanzados en cuanto a las prácticas de justo de análisis de la cadena de valor (1.6), de justo a tiempo, de alianzas estratégicas, la automatización de los procesos (1). Pero en general, son apenas neutros los puntajes alcanzados.

La percepción de los desempeños alcanzados encuentra resultados positivos en el mejoramiento permanente de los procesos y productos, las normas de calidad (4.3) y las relaciones con los proveedores (4); es por el contrario relativamente bajo el nivel alcanzado en el trabajo en equipo. En los demás tópicos consultados, la valoración es neutra (precio, productividad del trabajo, .

5.3. Las capacidades tecnológicas

Las capacidades tecnológicas son bajas. Esto se debe a la ausencia de una gestión tecnológica formal, la carencia de departamentos de I&D, la ausencia de planes estratégicos para el desarrollo de esta variable y la falta de presupuesto y recursos destinados al desarrollo de estos recursos.

En consecuencia se carece de mecanismos avanzados para identificar, seleccionar y negociar la tecnología que se incorpora a las empresas. Y si bien se han logrado niveles importantes de sistematización de los procesos administrativos (4.3), es poco lo que se ha avanzado en este sentido en el campo de la producción. En consecuencia la diferenciación tecnológica no constituye una fuente de ventaja competitiva. Y los avances tecnológicos, adquiridos, son jalonados por respuesta a las necesidades y demandas planteadas por los clientes.

6. AGREGACIÓN DE LA MEDICIÓN DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES PARA UN DIAGNOSTICO DEL CLUSTER

En el **CUADRO 4** de la siguiente página se presenta la matriz de evaluación general del cluster (ver detalles metodológicos en el **ANEXO 3** del informe final sobre metodología de referenciación competitiva en clusters estratégicos regionales). Esta matriz genera un puntaje total del cluster, resultante de la sumatoria de los resultados de los tres componentes: a saber: 1) Las capacidades empresariales, 2) El perfil competitivo del producto, 3) El nivel de clusterización.

Como se observa, el cluster alcanza un puntaje final de 613, que entre los valores máximo de 1180 y mínimo de 18, corresponde con la valoración en la categoría de REGULAR.

BIBLIOGRAFÍA

ANTOLINEZ, Manuel (S.F), Indicadores de productividad del sector del cuero y calzado de la ciudad de Cúcuta. Acicam, Sena.

Sector calzado 1995 – 1996. Superintendencia de Sociedades. Bogotá 1996.

Encuesta anual manufacturera año 2000. DANE. Bogotá. 2001.

Análisis de Competitividad industrial cuarto trimestre de 1999. DANE. Bogotá 2000.

Sector calzado y Cuero. Unidad de Desarrollo empresarial. División de microempresas. Ministerio de Desarrollo económico. Bogotá. 1997.

Sector calzado. Centro de estudios de productividad. Análisis sectorial. Argentina. 2002

Serie de cartillas técnico-pedagógicas para la fabricación de calzado. Corporación para la productividad del sector calzado. Convenio Alcaldía de Cali y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Cartillas No. 1 –10. 1998

Páginas web consultadas

- www.mincomex.gov.co
- www.proexport.gov.co
- www.cucuta.com/camaradecomercio/
- www.sena.gov.co
- www.ceinnova.com.co
- www.portaldelcuero.com
- www.acicam.org

Entrevistas:

Gilma Gómez, Presidenta del CARCE.

Norma Rodríguez, Directora Ejecutiva del CARCE

Claudia García Herreros, Presidenta de PROEXPORT.

Manuel Antolínez, Coordinador Académico de los Programas de Calzado, SENA.

Guillermo Rangel, Presidente ACICAM Cúcuta.

Nelson García, Profesor Universidad Francisco de Paula Santander, Laboratorio Empresarial.