

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE CLÚSTER PARA LAS MICROEMPRESAS DE  
CALZADO DE BUCARAMANGA**

**GUILLERMO ALFONSO ARENAS APARICIO ID: 000076729**

**MARIA ALEJANDRA BARAJAS PINTO ID: 000117138**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE INGENIERÍAS Y ADMINISTRACIÓN  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA**

**2012**

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE CLÚSTER PARA LAS MICROEMPRESAS DE  
CALZADO DE BUCARAMANGA**

**GUILLERMO ALFONSO ARENAS APARICIO ID: 000076729**

**MARIA ALEJANDRA BARAJAS PINTO ID: 000117138**

**Trabajo de grado para optar el título de Ingeniero Industrial**

**Directora:**

**MARIA DEL CORAL PEREZ ORDOÑEZ**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE INGENIERÍAS Y ADMINISTRACIÓN  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA**

**2012**

*“A Dios y a nuestros padres  
por permitirnos culminar  
esta etapa,  
y a nuestro hijo Juan Daniel,  
por ser el motor de nuestras vidas”.*

## **AGRADECIMIENTOS**

A la profesora María del Coral Pérez Ordoñez por su contribución y su disposición para dirigir de manera acertada este trabajo de grado; sin sus aportes, conocimientos y habilidades como investigadora no habría sido posible la consolidación de este proyecto.

Al Coordinador del área de calzado del SENA Floridablanca Edwin Jerez, por sus aportes, conocimientos e ideas sobre el sector que contribuyeron al diseño de algunas estrategias de clúster.

Al Director Regional Santander de la Asociación Colombiana de Industriales de Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM), Jaime Andrés Ramírez Pascuas, por su colaboración con la información suministrada y sus valiosos comentarios sobre el sector calzado.

Al señor Elí García, Presidente de la Junta Directiva de la Asociación de Fabricantes y Comerciantes del Calzado y Similares del barrio San Francisco (ASOFACALS), por su atención y apoyo brindado al inicio de la investigación.

A la profesora Eugenia de Jesús Barajas Sepúlveda por la pertinencia de sus correcciones de este trabajo en el transcurso de la investigación.

Al Administrador Regional de Textiles y Calzado del ÉXITO, Sergio Forero, por su atención y tiempo para culminar este proyecto.

Al ingeniero químico Francisco Ordoñez, Presidente de la Junta Directiva de la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco), por su información brindada acerca del sector.

A todas aquellas personas, que de una u otra manera, nos abrieron las puertas haciendo posible el cumplimiento de nuestros objetivos.

A todos ellos mil y mil gracias.

Los Autores

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	21
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	24
2. ANTECEDENTES	26
3. JUSTIFICACIÓN	32
4. OBJETIVOS	35
4.1 OBJETIVO GENERAL	35
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	35
5. MARCO TEÓRICO	36
5.1 MARCO CONCEPTUAL	36
5.2 MARCO INVESTIGATIVO	48
5.3 MARCO LEGAL	49
6. DISEÑO METODOLÓGICO	50
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	50
6.2 POBLACIÓN	50
6.3 MUESTREO Y TAMAÑO MUESTRAL	51
6.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	53
6.4.1 Instrumento de recolección de datos.	53
6.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS	54
6.5.1 Análisis de resultados para las entradas.	55
6.4.2 Análisis de resultados para los procesos.	91
6.4.3 Análisis de resultados para las salidas	128
6.4.4 Análisis de resultados para retroalimentación	158
7. DIAGNÓSTICO	181
8. DISEÑO DE ESTRATEGIAS	191
8.1 ESTRATEGIAS EN LOS TRES NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN	194

8.1.1 Estrategia a nivel Corporativo	194
8.1.2 Estrategia a nivel de Negocios	192
8.1.3 Estrategias a nivel Funcional	196
8.2 BENEFICIOS DE APLICAR LAS ESTRATEGIAS	199
9. SOCIALIZACIÓN	201
10. CONCLUSIONES	204
BIBLIOGRAFÍA	209
ANEXOS	212

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1: Variación de la producción y las ventas totales.	32
Figura 2: Variación de la producción y las ventas totales, trimestral 2010-2011	33
Figura 3. Principales problemas del sector industrial.	34
Figura 4: Modelo del diamante de Porter	43
Figura 5: Teoría de los lugares centrales	47
Figura 6: Cadena productiva del sector calzado de Bucaramanga	53
Figura 7: Niveles jerárquicos de la organización administrativa del clúster	190
Figura 8: Mapa de clúster sector calzado	191

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1: Relación con las empresas proveedores	55
Gráfica 2: Tipo de relación proveedores	56
Gráfica 3: Calificación del servicio proveedores	57
Gráfica 4: Falencias en las relaciones empresariales proveedores	58
Gráfica 5: Mejoras en las relaciones proveedores	59
Gráfica 6: Capacitación de los trabajadores	59
Gráfica 7: Influencia de la capacitación	60
Gráfica 8: Factores de compra Proveedores	60
Gráfica 9: Entidades de financiación	61
Gráfica 10: Residuos y disposición final proveedores	62
Gráfica 11: Personal idóneo en el proceso productivo proveedores	63
Gráfica 12: Factores de rendimiento proveedores	64
Gráfica 13: Capacidad de pedido proveedores	65
Gráfica 14: Cuenta con automatización proveedores	65
Gráfico 15: Invertir en tecnología proveedores	66
Gráfico 16: Factores para no invertir en tecnología proveedores	67
Gráfica 17: Medios publicitarios proveedores	68
Gráfica 18: Programación de ventas proveedores	69
Gráfica 19: Proceso de ventas	70
Gráfica 20: Herramientas de uso por los vendedores proveedores	70
Gráfica 21: Investigación y desarrollo proveedores	71
Gráfica 22: Infraestructura adecuada proveedores	72
Gráfica 23: Trabajo en equipo con competidores proveedores	72
Gráfica 24: Certificaciones en calidad proveedores	73



Gráfica 25: Conocimiento sobre las TIC proveedores	73
Gráfica 26: Ventajas de las TIC proveedores	74
Gráfica 27: Desventajas de las TIC proveedores	75
Gráfica 28: Comunicación efectiva con el cliente proveedores	76
Gráfica 29: TLC proveedores	77
Gráfica 30: Pertenece a alguna asociación o agremiación proveedores	77
Gráfica 31: Asociaciones o agremiaciones	78
Gráfica 32: Ventajas de las asociaciones o agremiaciones proveedores	79
Gráfica 33: Vínculos con la academia proveedores	79
Gráfica 34: Valor agregado y pauta de diferenciación proveedores	80
Gráfica 35: Estrategias de negociación proveedores	81
Gráfica 36: Ferias y evento nivel regional proveedores	81
Gráfica 37: Ferias y eventos a nivel nacional e internacional proveedores	82
Gráfica 38: Recurso humano idóneo para negocios internacionales proveedores	83
Gráfica 39: Tipo de competencia proveedores	83
Gráfica 40: Mejoras a la problemática	84
Gráfica 41: Conocimiento de clúster proveedores	84
Gráfica 42: Incentivar al sector para crear clúster proveedores	85
Gráfica 43: Limitaciones para pertenecer al clúster proveedores	86
Gráfica 44: Tipo de limitaciones para pertenecer al clúster proveedores	86
Gráfica 45: Oportunidades del clúster proveedores	87
Gráfica 46: Intervención de algunas entidades para la creación del clúster proveedores	88
Gráfica 47: Entidades	88
Gráfica 48: Interés en hacer parte del clúster proveedores	89
Gráfica 49: Compromiso proveedores	90
Gráfica 50: Relación con las empresas fabricantes	91
Gráfica 51: Relación fabricantes	92
Gráfica 52: Calificación del servicio fabricantes	93
Gráfica 53: Falencias en las relaciones empresariales fabricantes	94

Gráfica 54: Mejoras en las relaciones fabricantes	95
Gráfica 55: Capacitación de los trabajadores fabricantes	95
Gráfica 56: Influencia de la capacitación fabricantes	96
Gráfica 57: Factores de compra fabricantes	97
Gráfica 58: Entidades de financiación fabricantes	97
Gráfica 59: Residuos y disposición final fabricantes	98
Gráfica 60: Personal idóneo en el proceso productivo fabricantes	99
Gráfica 61: Factores de rendimiento fabricantes	100
Gráfica 62: Capacidad de pedido fabricantes	101
Gráfica 63: Cuenta con automatización fabricantes	101
Gráfico 64: Invertir en tecnología fabricantes	102
Gráfico 65: Factores para no invertir en tecnología fabricantes	103
Gráfica 66: Medios publicitarios fabricantes	104
Gráfica 67: Programación de ventas fabricantes	105
Gráfica 68: Proceso de ventas fabricantes	105
Gráfica 69: Herramientas de uso por los vendedores fabricantes	106
Gráfica 70: Investigación y desarrollo fabricantes	107
Gráfica 71: Infraestructura adecuada fabricantes	108
Gráfica 72: Trabajo en equipo con competidores fabricantes	109
Gráfica 73: Certificaciones en calidad fabricantes	109
Gráfica 74: Conocimiento sobre las TIC fabricantes	110
Gráfica 75: Ventajas de las TIC fabricantes	111
Gráfica 76: Desventajas de las TIC fabricantes	111
Gráfica 77: Comunicación efectiva con el cliente fabricantes	112
Gráfica 78: TLC proveedores	113
Gráfica 79: Pertenece a alguna asociación o agremiación fabricantes	113
Gráfica 80: Asociaciones o agremiaciones fabricantes	114
Gráfica 81: Ventajas de las asociaciones o agremiaciones fabricantes	115
Gráfica 82: Vínculos con la academia fabricantes	115
Gráfica 83: Valor agregado y pauta de diferenciación fabricantes	116

Gráfica 84: Estrategias de negociación fabricantes	117
Gráfica 85: Ferias y evento nivel regional proveedores	118
Gráfica 86: Ferias y eventos a nivel nacional e internacional fabricantes	118
Gráfica 87: Recurso humano idóneo para negocios internacionales fabricantes	119
Gráfica 88: Tipo de competencia fabricantes	119
Gráfica 89: Mejoras a la problemática fabricantes	120
Gráfica 90: Conocimiento de clúster fabricantes	121
Gráfica 91: Incentivar al sector para crear clúster fabricantes	121
Gráfica 92: Limitaciones para pertenecer al clúster Fabricantes	122
Gráfica 93: Tipo de limitaciones fabricantes	123
Gráfica 94: Oportunidades del clúster fabricantes	124
Gráfica 95: Intervención de algunas entidades para la creación del clúster fabricantes	125
Gráfica 96: Entidades fabricantes	125
Gráfica 97: Interés en hacer parte del clúster fabricantes	126
Gráfica 98: Compromiso fabricantes	127
Gráfica 99: Relación con las empresas distribuidores	128
Gráfica 100: Relación distribuidores	129
Gráfica 101: Calificación del servicio distribuidores	130
Gráfica 102: Falencias en las relaciones empresariales distribuidores	131
Gráfica 103: Mejoras en las relaciones distribuidores	132
Gráfica 104: Capacitación de los trabajadores distribuidores	133
Gráfica 105: Influencia de la capacitación distribuidores	133
Gráfica 106: Factores de compra distribuidores	134
Gráfica 107: Entidades de financiación distribuidores	135
Gráfica 108: Residuos y disposición final distribuidores	135
Gráfica 109: Personal idóneo en el proceso productivo distribuidores	136
Gráfica 110: Factores de rendimiento distribuidores	137
Gráfica 111: Medios publicitarios distribuidores	138
Gráfica 112: Programación de ventas distribuidores	139

Gráfica 113: Proceso de ventas distribuidores	139
Gráfica 114: Herramientas de uso por los vendedores distribuidores	140
Gráfica 115: Investigación y desarrollo distribuidores	141
Gráfica 116: Infraestructura adecuada distribuidores	141
Gráfica 117: Trabajo en equipo con competidores distribuidores	142
Gráfica 118: Certificaciones en calidad distribuidores	143
Gráfica 119: Conocimiento sobre las TIC distribuidores	143
Gráfica 120: Ventajas de las TIC distribuidores	144
Gráfica 121: Desventajas de las TIC distribuidores	144
Gráfica 122: Comunicación efectiva con el cliente distribuidores	145
Gráfica 123: TLC distribuidores	146
Gráfica 124: Pertenece a alguna asociación o agremiación distribuidores	146
Gráfica 125: Asociaciones o agremiaciones distribuidores	147
Gráfica 126: Ventajas de las asociaciones o agremiaciones distribuidores	148
Gráfica 127: Vínculos con la academia distribuidores	148
Gráfica 128: Valor agregado y pauta de diferenciación distribuidores	149
Gráfica 129: Estrategias de negociación distribuidores	150
Gráfica 130: Ferias y evento nivel regional distribuidores	150
Gráfica 131: Ferias y eventos a nivel nacional e internacional distribuidores	151
Gráfica 132: Recurso humano idóneo para negocios internacionales distribuidores	151
Gráfica 133: Tipo de competencia distribuidores	152
Gráfica 134: Mejoras a la problemática distribuidores	153
Gráfica 135: Conocimiento de clúster distribuidores	154
Gráfica 136: Incentivar al sector para crear clúster distribuidores	154
Gráfica 137: Tipo de limitaciones distribuidores	155
Gráfica 138: Oportunidades del clúster distribuidores	156
Gráfica 139: Entidades distribuidores	156
Gráfica 140: Interés en hacer parte del clúster distribuidores	157
Gráfica 141: Compromiso distribuidores	158

Gráfica 142: Relación con las empresas retroalimentación	159
Gráfica 143: Relación retroalimentación	159
Gráfica 144: Falencias en las relaciones empresariales retroalimentación	160
Gráfica 145: Mejoras en las relaciones retroalimentación	161
Gráfica 146: Entidades de financiación retroalimentación	161
Gráfica 147: Residuos y disposición final retroalimentación	162
Gráfico 148: Invertir en tecnología retroalimentación	163
Gráfico 149: Factores para no invertir en tecnología retroalimentación	164
Gráfica 150: Medios publicitarios retroalimentación	165
Gráfica 151: Investigación y desarrollo retroalimentación	166
Gráfica 152: Infraestructura adecuada retroalimentación	166
Gráfica 153: Trabajo en equipo con competidores retroalimentación	167
Gráfica 154: Certificaciones en calidad retroalimentación	168
Gráfica 155: Conocimiento sobre las TIC retroalimentación	169
Gráfica 156: Ventajas de las TIC retroalimentación	170
Gráfica 157: Desventajas de las TIC retroalimentación	170
Gráfica 158: TLC retroalimentación	171
Gráfica 159: Ventajas de las asociaciones o agremiaciones retroalimentación	172
Gráfica 160: Vínculos con la academia retroalimentación	172
Gráfica 161: Valor agregado y pauta de diferenciación retroalimentación	173
Gráfica 162: Tipo de competencia retroalimentación	174
Gráfica 163: Mejoras a la problemática retroalimentación	174
Gráfica 164: Conocimiento de clúster retroalimentación	175
Gráfica 165: Incentivar al sector para crear clúster retroalimentación	176
Gráfica 166: Limitaciones para pertenecer al clúster retroalimentación	177
Gráfica 167: Oportunidades del clúster retroalimentación	177
Gráfica 168: Intervención de algunas entidades para la creación del clúster retroalimentación	178
Gráfica 169: Interés en hacer parte del clúster retroalimentación	179
Gráfica 170: Compromiso retroalimentación	180

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1: Clúster de calzado en el Valle de Sino	27
Cuadro 2: Clúster italiano del calzado	28
Cuadro 3: Factores del modelo del diamante de Porter aplicado en otros países	44
Cuadro 4: Marco Investigativo	48
Cuadro 5: Reglamento Técnico sobre Etiquetado de Confecciones en las que se incluyen prendas de vestir, guantes y cinturones en cuero	49

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
ANEXO A. Encuesta proveedores, fabricantes y distribuidores	212
ANEXO B. Encuesta empresas de retroalimentación	229
ANEXO C. Listado de empresas brindado por Acicam	241

## GLOSARIO

**Aglomeración:** Concentración de personas o cosas dentro de un mismo espacio geográfico determinado.

**Clúster:** Una concentración geográfica de empresas que trabajan en equipo dentro de un mismo sector económico para elevar índices de competitividad y productividad.

**Competitividad:** Capacidad que tienen las empresas de obtener ganancias con sus productos ofrecidos en relación a sus rivales.

**Estrategia:** es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

**Gremio:** Conjunto de individuos o empresas unidas que tienen un factor común.

**Integración horizontal:** Proceso de adquirir o mejorar las relaciones con los competidores con el fin de potencializar la ventaja competitiva de un sector económico.

**Integración vertical:** Es cuando una empresa expande sus operaciones hacia atrás con los proveedores y hacia adelante con los distribuidores.

**Productividad:** Se define como la relación entre los productos finales que salen de una cadena productiva con la cantidad de recursos utilizados para llevar a cabo dicho proceso.

**Relaciones interempresariales:** Se refiere a aquellos vínculos comerciales y no comerciales que tienen dos o más empresas del mismo o diferente sector económico.



## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE CLÚSTER PARA LAS MICROEMPRESAS DE CALZADO DE BUCARAMANGA

**AUTOR(ES):** GUILLERMO ALFONSO ARENAS APARICIO  
MARÍA ALEJANDRA BARAJAS PINTO

**FACULTAD:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR(A):** MARÍA DEL CORAL PÉREZ ORDÓÑEZ

### RESUMEN

En la ciudad de Bucaramanga existen varias concentraciones geográficas de empresas pertenecientes al sector calzado en los barrios San Francisco, San Miguel, Candiles y Ricaurte, en donde se encuentran proveedores de materias primas, fabricantes, distribuidores del producto terminado y entidades de apoyo comercial, educativo, financiero y de representación, todos trabajando por ofrecer a sus clientes regionales, nacionales e internacionales zapatos de excelente calidad, con diseños innovadores y precios para todo tipo de consumidor. No obstante, aunque presentan características de “clúster”, no se puede afirmar que exista uno, debido a que dentro del mismo gremio se presentan problemas que impiden que dicho proyecto sea del interés de las entidades gubernamentales y municipales, las cuales con el apoyo de asociaciones como ACICAM (Asociación Colombiana de Industriales de Calzado, el Cuero y sus Manufacturas), ASOFACALS (Asociación de Fabricantes y Comerciantes del Calzado y Similares del barrio San Francisco) y ASOINDUCALS (Asociación de Industriales de Calzado y Similares) han tratado de mejorar dichas relaciones entre las mismas, pero sin ningún resultado. Para el desarrollo de este proyecto, se llevó a cabo la creación de un instrumento que facilitó la obtención de información relevante al tema de clúster, sus resultados permitieron observar que la falta de confianza y de conocimientos teóricos son los factores fundamentales a trabajar en los empresarios para dar continuidad al crecimiento económico de la región, para este fin se diseñaron estrategias de clúster con el propósito de potencializar el sector calzado en ámbitos de productividad y competitividad a nivel internacional.

**PALABRAS  
CLAVES:**

Asociaciones, Clúster, Gremio, Productividad,  
Competitividad, Estrategias, Sector Calzado.

**V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

## GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

**TITLE:** DESIGN OF CLUSTER'S STRATEGIES FOR THE MICROCOMPANIES OF BUCARAMANGA'S FOOTWEAR

**AUTHOR(S):** GUILLERMO ALFONSO ARENAS APARICIO  
MARÍA ALEJANDRA BARAJAS PINTO

**FACULTY:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR:** MARÍA DEL CORAL PÉREZ ORDÓÑEZ

### ABSTRACT

In Bucaramanga's city exists several geographical concentrations of companies belonging to the footwear sector in the neighborhoods San Francisco, San Miguel, Candiles and Ricaurte, where they find suppliers of raw materials, manufacturers, distributors of the finished product and entities of commercial, educational, financial support and of representation, all being employed for offering to his regional, national clients and international shoes of excellent quality, with innovative designs and prices for all kinds of consumer. Nevertheless, though they present characteristics of "cluster", it is not possible to affirm that one should exist, due to the fact that inside the same union they present problems that prevent that the above mentioned project is of the interest of the governmental and municipal entities, which with the support of associations like ACICAM (Manufacturers' Colombian Association of footwear, the leather and his manufactures), ASOFACALS (Association of manufacturers and merchants of the footwear and similar of the neighborhood San Francisco) and ASOINDUCALS (manufacturers' Association of footwear and similar) has tried to improve the above mentioned relations between the same ones, but without any result. For the development of this project, there was a creation of an instrument that facilitated the obtaining of relevant information to the topic of cluster, his results allowed to observe that the lack of confidence and of theoretical knowledge are the fundamental factors to work with the businessmen to give continuity to the economic growth of the region, for this aim the strategies were designed of cluster by the objective intention of promoting the sector worn in areas of productivity and competitiveness worldwide.

**KEYWORDS:**

Associations, Cluster, Union, Productivity, Competitiveness,  
Strategies, Footwear Sector

**V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK**

## INTRODUCCIÓN

El sector calzado de Bucaramanga se ha destacado por ser un componente muy importante para la economía regional por el gran número de empresas y personas dedicadas a esta actividad. Además, este sector se ha posicionado notablemente en un alto escalafón dentro de la actividad productiva de la economía del país. Así mismo, el calzado ha sido, con el transcurso de los años, motivo de orgullo para el Departamento de Santander; este producto se ha destacado en los mercados, nacional e internacional, principalmente por su buena calidad.

En la actualidad, la industria del calzado de Bucaramanga se caracteriza por una fuerte presencia de mipymes y por la utilización intensiva de mano de obra, la cual está disponible en cantidad y calidad aceptable. También es importante destacar la presencia de empresarios organizados en algunas agremiaciones que están luchando por el desarrollo del sector en las difíciles circunstancias actuales.

Este trabajo tiene como objetivo central determinar las necesidades de un clúster en el sector calzado de Bucaramanga y diseñar las estrategias para dicho fin. Es importante resaltar las características y los factores en que se encuentran los actores, las organizaciones y, en general, el entorno del sector que permitan conformar alianzas estratégicas.

En este tipo de análisis se presta especial atención a las relaciones interempresariales, las condiciones de todos los miembros de la cadena de suministro y a las oportunidades que brindan este tipo de aglomeración para beneficio de cada uno.

El estudio se hizo a través de una investigación descriptiva que permitió el diagnóstico, diseño de estrategias, y fue socializado a las empresas más

incidentes en el sector calzado de Bucaramanga, con el fin de llevar a cabo una retroalimentación para que estas organizaciones perciban los beneficios de pertenecer a un clúster de calzado con su posible implementación.

Para este propósito dicho trabajo se estructura en 10 capítulos.

El primero, “Definición del problema”, hace un detallado resumen sobre la problemática presente en el sector calzado, donde se muestra los factores claves para el diseño de estrategias de clúster.

El segundo capítulo, “Antecedentes”, hace referencia a los casos donde se evidencia la presencia de aglomeraciones en otros lugares del mundo, resaltando las ventajas de implementar uno.

El tercero, “Justificación”, presenta el boletín económico regional del IV trimestre del año 2011 emitido por el Banco de la República, donde se da a conocer los resultados del sector industrial de Santander, para visualizar la importancia de establecer mejoras en dicho sector.

El cuarto capítulo, “Objetivos”, se muestran los objetivos a realizar en la investigación.

El quinto, “Marco Teórico”, hace un recorrido por las diferentes categorías que se consideran pertinentes para su realización. En primer lugar, se hace referencia a los conceptos, beneficios y fortalezas del clúster o aglomeración expuestos por Michael Porter y Joseph Ramos, en segundo lugar, se muestran las teorías y bases de la investigación, por medio de herramientas de análisis como son el modelo del diamante de Michael Porter y la teoría de los lugares centrales de Walter Christaller, que permite determinar las fuentes de ventaja competitiva en un sector productivo, en tercer lugar, se encuentran las investigaciones teóricas para

la posible implementación del clúster en el sector calzado, y por último, se consideran los reglamentos técnicos vigentes para la regulación de dicho sector.

En el capítulo sexto, “Diseño metodológico”, se encuentran los análisis de resultados de la investigación con fines productivos para el desarrollo económico del sector.

El séptimo, “Diagnóstico”, se presenta en un cuadro los componentes del clúster y los factores que se analizaron, continuando con unas conclusiones generales de lo mostrado anteriormente.

El octavo capítulo, “Diseño de estrategias”, se encuentran las estrategias planteadas basadas en los tres niveles de una organización: corporativo, de negocios y funcional, seguido de los beneficios que aportan al ser implementadas.

El noveno, “Socialización”, presentan todos los puntos de vista (proveedores, fabricantes, distribuidores y entidades de retroalimentación) dados a la hora de conocer los resultados de esta investigación.

En el capítulo décimo, “Conclusiones”, se encuentran las conclusiones de la investigación final, junto a las recomendaciones brindadas por parte de los estudiantes.

## 1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El término clúster aparece al inicio de la década de los 90`s y Michael Porter lo definió como: concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas, las cuales compiten pero a su vez también cooperan.<sup>1</sup>

La globalización ha sido un factor determinante para todas las empresas, pues ofrece oportunidades de crecimiento, innovación y transformación empresarial. En un mercado global, el reto que enfrenta toda empresa, por el cambio profundo de su entorno, es hacerse competitiva, para lo cual tiene que adoptar un nuevo patrón tecnológico por el gran avance de las TIC (medio de fácil acceso a todo tipo de información, canales de comunicación inmediatos) y en atender a los gustos y comportamientos de los consumidores similares situados en otras partes del mundo. Ello conlleva al incremento de productos estandarizados que permiten a la organización vender los mismos bienes y/o servicios en diferentes y distantes mercados.

Bucaramanga, es una ciudad privilegiada por la diversidad de microempresas de calzado que existen, debido a que éstas ayudan a la generación de empleo en el área metropolitana. En la actualidad, el calzado de Santander goza de un buen posicionamiento con respecto a calidad y precio a nivel nacional e internacional.

Lo anterior, le permite a las empresas competir en varios segmentos de mercado para generar mayor ventaja competitiva frente a su rival estratégico, logrando así, una diferenciación en el cliente, manteniendo mano de obra calificada, lo que

---

<sup>1</sup>PORTER, Michael E. (1999): "Cúmulos y competencia" (Capítulo 7, pág. 203). Ser competitivo: nuevos objetivos para empresas, Estados e instituciones.



beneficia la excelencia del servicio y en la calidad del producto, originando bienes y servicios de una manera satisfactoria al consumidor final, que con el transcurso del tiempo es más exigente.

En la industria del sector calzado, se encuentran una serie de agremiaciones muy conocidas como la Asociación de Industriales del Calzado y Similares "ASOINDUCALS", la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, Cuero y sus Manufacturas "ACICAM", que es la entidad gremial que convoca a los empresarios de la cadena productiva del calzado en Colombia, la Asociación de Fabricantes y Comerciantes del Calzado y Similares del barrio San Francisco (ASOFACALS) y el Centro de Desarrollo Tecnológico para las Industrias del Calzado, Cuero y Afines de Colombia "CEINNOVA"; entre otros. Estos gremios favorecen la industria del sector calzado, que tiene la necesidad de aumentar su productividad y competitividad, logrando mayor eficiencia y brindando un servicio de calidad, teniendo la capacidad de generar una mayor producción al menor costo posible, para ampliar el desarrollo social y económico, creando estrategias de asociación y aglomeración que ofrezcan la posibilidad de competir en los diferentes mercados pero cooperando al mismo tiempo y hacer frente a los retos de la globalización.

En Bucaramanga no existe una aglomeración definida que le permita establecer su ventaja competitiva, por esto, se genera la oportunidad de realizar el proyecto de diseño de estrategias de clúster en las microempresas seleccionadas del sector calzado con el fin de impulsar este sector a un ámbito internacional, donde la competencia es más estricta y contribuir a la generación de nuevas empresas y con ello al crecimiento económico del país.

## 2. ANTECEDENTES

Para abordar el estudio de clúster como concentraciones geográficas de empresas, es necesario conocer casos donde se evidencie la presencia de aglomeraciones como alternativa de mejoramiento de la competitividad, la productividad y la innovación empresarial.

El ejemplo más significativo se puede hallar en Silicon Valley, California (Estados Unidos), en donde a mediados de los 90`s un gran número de empresas (actualmente exitosas) de tecnología computacional surgieron allí, lo cual ocasionó en su momento que las organizaciones dedicadas a esta misma labor, decidieran concentrar sus operaciones en este lugar, lo que para ellos supondría una facilidad de obtención de recurso humano altamente calificado y de materias primas que les permitieran continuar con el desarrollo de sus actividades.<sup>2</sup>

En el Valle de Sino, Novo Hamburgo (Brasil), se viene desarrollando un clúster de calzado, el cual alude su éxito a la adquisición de recursos a bajo precio, sin que éste interfiera con su calidad y diseño. Ver Cuadro 1. Clúster de calzado en el Valle de Sino.

---

<sup>2</sup> MARTINEZ, Joan. Competitividad de clústeres [documento en línea]. Enero 2011 [citado el 25 de Abril 2012] [Disponible] <http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/11149/1/PFC2.pdf>

**Cuadro 1: Clúster de calzado en el valle de Sino**

	<b>Cluster de calzado en el valle de Sino</b>
Relaciones productivas	Relaciones productivas entre empresas para un objetivo determinado pero no es lo común en la acción empresarial.
Tecnología	Desarrollo técnico sobre la base de la experiencia laboral de agentes que se concentraron en la zona para servir en la reparación de máquinas.
Demanda	Destinado al mercado externo principalmente. Son productos de calidad media que carecen de mayor grado de sofisticación en el diseño y producción.
Institucionalidad y normatividad	Fomento estatal que no ha sido determinante en la dinámica de la zona. La participación de agentes privados y las instituciones desarrolladas ha sido más importante.
Productividad	Han logrado integrarse a los mercados mundiales por lo que la productividad ha tenido que verse reforzada mediante acción de los agentes partícipes en el cluster.
Competencia cooperadora	Existe un buen grado de cooperación que responde al interés por aumentar la capacidad de producción, aunque no ha sido una estrategia sostenida. La colaboración entre firmas es baja.
Inserción de agentes	Existen las condiciones para permitir la participación de nuevos agentes aunque no sea una apertura sostenida.

Fuente: Estudio de proexpansión República de Perú

Otro ejemplo ilustrativo es el clúster de calzado italiano, el cual tiene antecedentes en los distritos industriales de la tercera Italia, esta definición de cúmulo fue producto de la aglomeración de pequeñas empresas familiares productoras, a causa de ello, fuertes empresarios dedicados a este mismo fin, unieron fuerzas para lograr consolidar lo que hoy en día se conoce como clúster de calzado italiano, un zapato de alta calidad, diseño y prestigio, acompañados de un precio relativo a sus características ya mencionadas.<sup>3</sup>Ver Cuadro 2. Clúster italiano de calzado.

<sup>3</sup> Estudio sobre clúster y asociatividad. Clúster en Fase III y Clúster en fase IV.2003[citado el 26 de Abril de 2012]48py55p. [Disponible]: <http://www.uss.edu.pe/jovemp/pdf/ClusterdeCalzado.pdf>

**Cuadro 2: Clúster italiano del calzado**

	<b>Cluster italiano del calzado.</b>
Relaciones productivas	Caso paradigmático de la concentración y articulación de productores de un mismo sector. La integración de estos mismos se debe a los lazos sociales generados paulatinamente. Es una composición social fuerte que fomentó la formación de estos centros productivos.
Tecnología	Adelanto técnico para ganar productividad y responder a la mayor demanda de estos bienes.
Demanda	Mayoritariamente internacional. Si bien existe cierta especialización en el calzado fino, también existe un sector productor de calzado más asequible.
Institucionalidad y normatividad	Desarrollo de la institucionalidad legal que fomenta y protege al sector así como una red social que fortalece los vínculos productivos.
Productividad	La producción del cluster responde a dos mercados determinados de manera eficiente. El calzado italiano ha ganado un sitio dentro de la estructura de compra mundial.
Competencia cooperadora	Pequeños empresarios que basan su cooperación en los distintos lazos sociales construidos a lo largo de su historia.
Inserción de agentes	Integración entre empresarios sin que esto signifique la no-admisión de nuevos agentes.

Fuente: Estudio de proexpansión República de Perú

En Vinalopó, provincias de Valencia y Alicante (España), el sector del calzado y la marroquinería han convertido a esta ciudad en un eje urbano e industrial. Actualmente en Vinalopó se encuentran un 95% de las empresas dedicadas a la elaboración del calzado para toda la comunidad Valenciana y el 65% de la de España, convirtiéndose así en la mayor industria zapatera de toda Europa.<sup>4</sup>

Dentro del análisis de las empresas productoras y comercializadoras de calzado de Santander liderado por la UDI en el año 2008, se puede destacar que, para que un clúster genere economías a escala, primero se debe trabajar con los curtiembres, ya que es desde ahí donde empieza todo el proceso, esto debido a que actualmente no se lleva un cuidado especial con los bovinos, lo cual genera imperfecciones en el cuero a la hora de despellejar al animal en el sacrificio.

---

<sup>4</sup> Gran Enciclopedia Temática de la Comunidad Valenciana. Geografía. Valle del Vinalopó. Editorial Prensa Valenciana. 2009

Las tendencias de la moda y los precios también juegan un papel muy importante para la implementación del clúster, debido a que estos son una variable que se debe tener en cuenta en cada aspecto de la cadena de suministro del calzado, para poder llegar a aquellos nichos de mercado que le permitan a los empresarios y a su región crecer económicamente.

En la industria del sector calzado de Santander, especialmente de Bucaramanga, se encuentran una serie de agremiaciones muy conocidas como la Asociación de Industriales del Calzado y Similares “ASOINDUCALS”, que es una entidad sin ánimo de lucro, donde se trabaja con criterios de calidad en todos los aspectos, con el único objetivo de agrupar a los industriales del gremio y a todos los empresarios de este renglón industrial. La institución busca integrar esfuerzos para promover el mercado y la comercialización de sus asociados a través de sus productos fortaleciendo la industria y la generación de empleo.<sup>5</sup>

También se encuentra la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, Cuero y sus Manufacturas “ACICAM”, que es la entidad gremial que convoca a los empresarios de la cadena productiva del calzado en Colombia.<sup>6</sup>

Otro gremio del calzado es el Centro de Desarrollo Tecnológico para las Industrias del Calzado, Cuero y Afines de Colombia “CEINNOVA”. Fue fundado en 1996 por una iniciativa de la Corporación de Industriales del Calzado, CORNICAL (hoy ACICAM), con recursos de capital semilla de Colciencias y la promoción, cooperación y recursos de contrapartida de esta asociación. La actividad fundamental de CEINNOVA es la prestación de servicios a las empresas del sector, en transferencia de tecnología, información técnica y de moda,

---

<sup>5</sup> Asociación de industriales de calzado y similares [en línea] [citado el 26 de abril 2012]. [Disponible]:

[http://www.asoinducals.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=91&Itemid=54](http://www.asoinducals.com/index.php?option=com_content&view=article&id=91&Itemid=54)

<sup>6</sup> Asociación Colombiana de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas [Disponible] [citado el 26 de abril d 2012]. Disponible en línea: <http://www.acicam.org/>

mejoramiento de la calidad, asistencia técnica, diseño y desarrollo de productos, pruebas y ensayos de laboratorio y desarrollo empresarial.

Igualmente, CEINNOVA busca facilitar la investigación y el mejoramiento continuo de la competitividad internacional de las empresas que componen la cadena productiva del sector colombiano del cuero, el calzado y sus manufacturas, ofreciendo apoyo a la innovación y su desarrollo tecnológico.

A través de afiliaciones, convenios institucionales, servicios técnicos y tecnológicos, CEINNOVA sostiene vínculos con empresas de la proveeduría, fabricantes de calzado, marroquinería y prendas de vestir en cuero, comercializadores, centros de desarrollo tecnológico y universidades de Colombia y el exterior.<sup>7</sup>

Y por último la Asociación de Fabricantes y Comerciantes del Calzado y Similares del barrio San Francisco (ASOFACALS).

Cabe denotar que el sector calzado ha tenido fuertes cambios a nivel internacional con la aparición de nuevos productores provenientes de China, los cuales, a sus inicios no tuvo ese gran apogeo debido a sus bajos estándares de calidad y diseño no competían ni marcaban la diferencia ante los zapatos españoles e italianos, pero esto no fue decisivo para la industria china, puesto que, con el pasar del tiempo se fueron dotando con mejores tecnologías y personal más creativo para surgir en ese mercado tan exigente. Un factor vital de este crecimiento se ve reflejado en que la mayoría de las industrias de calzado decidieran abrir fábricas en dicho país, puesto que la mano de obra es casi el 90% más económica que en

---

<sup>7</sup>Centro tecnológico para las industrias del calzado, cuero y afines. [documento en línea][citado el 26 de abril de 2012]. [Disponible]: [http://www.ceinnova.org.co/quienes\\_somos.php](http://www.ceinnova.org.co/quienes_somos.php)

cualquier lugar del mundo, logrando así una reducción de costos significativa y más ganancias para sus accionistas.<sup>8</sup>

Lo anterior, evidencia que las estrategias de clúster han sido de vital importancia para el crecimiento económico de cada país, así como la imagen que proyectan a través de los productos y servicios desarrollados dentro de la misma aglomeración, los cuales alcanzan estándares internacionales de alto rendimiento, porque todas estas empresas que hacen parte de la cadena de suministro que trabajan en conjunto por un mismo fin.

---

<sup>8</sup> Clúster de calzado en Vinalopó [Disponible]. Barcelona, 2003. [citado el 26 de Abril de 2012]. [Disponible]: [http://portales.gva.es/c\\_economia/web/rveh/pdfs/n8/sector.pdf](http://portales.gva.es/c_economia/web/rveh/pdfs/n8/sector.pdf)

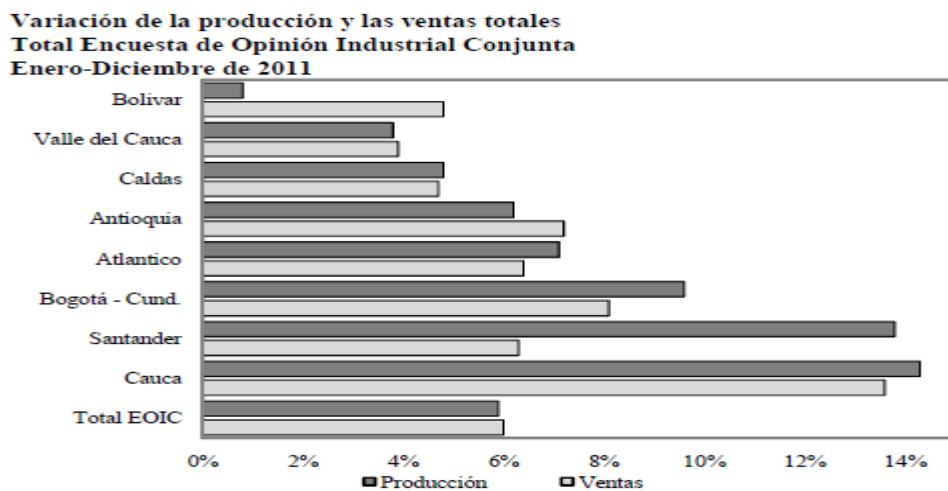
### 3. JUSTIFICACIÓN

Del boletín económico regional del IV trimestre del año 2011 emitido por el Banco de la República, se puede citar:

“Los resultados del sector industrial revelaron que Santander fue el segundo con mayor incremento dentro del contexto de la producción nacional. No obstante, las cifras de ventas lo ubicaron como el quinto, pese a haber superado el promedio de la encuesta de la ANDI.

De acuerdo a los datos emitidos por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), se observa que la industria colombiana continuó en proceso de crecimiento en el cuarto trimestre del año, evidenciando un incremento de 5,9% en su producción y 6% en sus ventas, que en opinión de la misma organización permite consolidar la buena dinámica industrial de los últimos periodos. Inclusive se indica que Colombia fue el país de la región (Suramericana) que reportó mayores cifras de crecimiento en el último semestre (6,1%). Los factores proclives a este buen desempeño fueron “*un ambiente macroeconómico estable con bajos intereses e inflación controlada y se conservó un favorable clima de confianza*”, así como el aumento de las licencias de construcción, las exportaciones no tradicionales, las importaciones de materias primas y de bienes de capital en la industria.

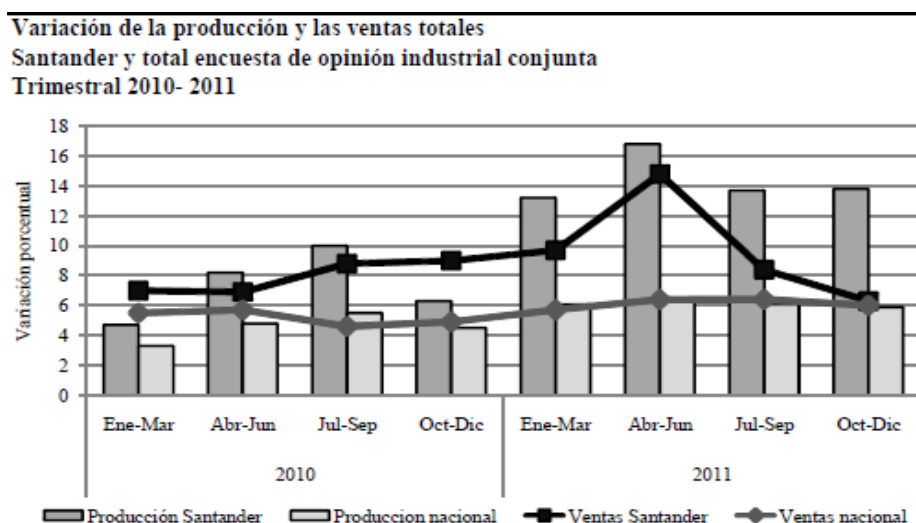
**Figura 1: Variación de la producción y las ventas totales.**





Santander fue el segundo de mayor incremento en su producción con 13,8%, superior en casi 8 pp al promedio total de la encuesta, además del segundo mayor registro trimestral para el departamento desde el año anterior. Sin embargo, en relación a las ventas sólo pudo obtener el quinto lugar al incrementarse 6,3% respecto a 2010, que pese a su superioridad en 30 pb con la media nacional, evidenció una tendencia a la baja en el patrón de dicha variable en el departamento; de hecho es la menor cifra de crecimiento trimestral desde el año anterior. Respecto al periodo julio–septiembre, las ventas mantuvieron un leve crecimiento con tendencia a la estabilidad (10 pb); mientras que por segunda ocasión se presenta una disminución (-2,1 pp) ella tasa de crecimiento de las ventas, que en términos generales sigue siendo positiva pero con evidencias de desaceleración.

**Figura 2: Variación de la producción y las ventas totales, trimestral 2010-2011**

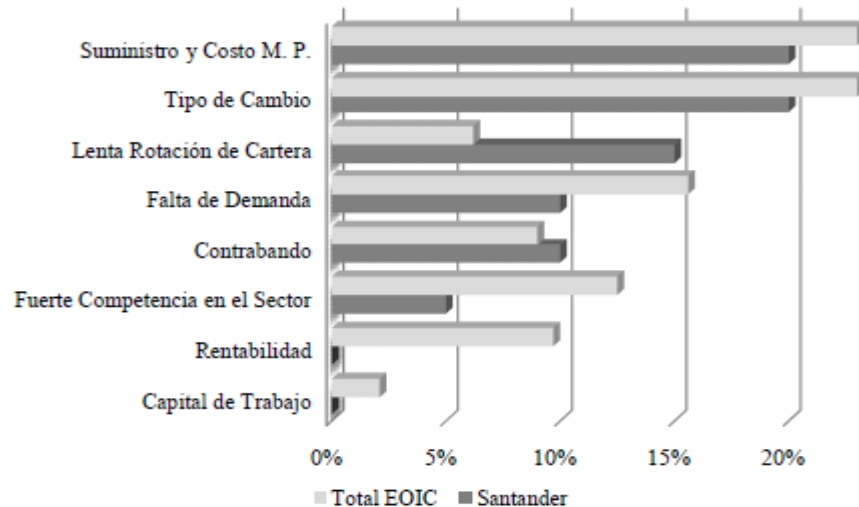


Fuente: ANDI - Encuesta de opinión industrial conjunta. Cálculos Centro Regional de Estudios Económicos, Bucaramanga. Banco de la República.

Los principales problemas identificados por los industriales santandereanos fueron en orden de importancia los de suministro y costos de materias primas, y el tipo de cambio con 20%; esto es 3,5 y 3,2 pp por debajo del total de la encuesta, lo cual indica que estas son dificultades de orden general. La lenta rotación de cartera fue reconocida por 15% de los empresarios, la cual superó en 8,8 pp el promedio nacional y se convirtió en un inconveniente de carácter local; posteriormente se encuentran el contrabando y la falta de demanda con 10%, el primero es superior en 1 pp y el segundo es inferior 5,6 pp a la media colombiana. La fuerte competencia solo afecta al 5% de los encuestados locales cifra inferior en 7,5 pp al promedio nacional, y por último la industria santandereana no relacionó inconvenientes de rentabilidad ni de capital trabajo, reporte que si se presentó en el promedio nacional (9,7% y 2,1% respectivamente).

**Figura 3. Principales problemas del sector industrial.**

**Principales problemas del sector industrial  
Santander - Total EOIC  
Enero-Diciembre 2011**



Fuente: ANDI - Encuesta de Opinión Industrial Conjunta. Cálculos Centro Regional de Estudios Económicos, Bucaramanga. Banco de la República.

No obstante a lo manifestado anteriormente, 75,3% de los industriales santandereanos reportaron la utilización de su capacidad instalada, 30 pb más que el total de la encuesta a partir de un 98% que afirman tener un nivel de pedidos altos, lo que supera en 6 pp lo registrado para el país; ello tiene como consecuencia que 85% de los encuestados piense que el sector pasa por un buen momento y que las expectativas se hayan incrementado nuevamente al 50%; cifras superiores en 11 y 4,7 pp al total nacional. Es necesario indicar que respecto al trimestre anterior, la capacidad instalada se redujo 5,8%, mientras que se avanzó en los demás puntos, principalmente en las expectativas que aumentaron 13,6 pp, por lo que se encuentran un poco más optimistas de cara al futuro, a pesar de la inestabilidad del comercio internacional.<sup>9</sup>

Con base en la información anterior, se debe implementar estrategias de clúster asociadas al sector calzado, para mejorar ciertos aspectos básicos dentro de la cadena de suministro; como el abastecimiento y el costo de las materias primas, a su vez para fortalecer la productividad y la competitividad, las cuales ayudarían en gran parte al fortalecimiento del sector y a mejorar la economía de la región.

<sup>9</sup> Banco de la República de Colombia. Boletín Económico Regional. Nororiente. Marzo, 2012 [citado el 28 de Abril de 2012]. 17p. [Disponible]: [http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/BER/Centro-Oriente/2011/tri\\_IV.pdf](http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/BER/Centro-Oriente/2011/tri_IV.pdf)

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar estrategias de clúster para las microempresas de calzado de Bucaramanga.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Conceptualizar la definición de clúster, su aplicación en el sector calzado y las ventajas obtenidas a través de su aplicación.

Realizar el diagnóstico de la situación del sector calzado de Bucaramanga con respecto a los factores que hacen parte del concepto de clúster.

Diseñar las estrategias de clúster de acuerdo a los tres niveles de estrategias: corporativo, negocios y funcional.

Socializar la propuesta de estrategias a las empresas que tienen mayor incidencia en el sector de calzado de Bucaramanga.

## 5. MARCO TEÓRICO

### 5.1 MARCO CONCEPTUAL

#### Concepto Clúster

Según Michael Porter en su libro, Cúmulos y competencia, el clúster se define como concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas, las cuales compiten pero a su vez también cooperan.<sup>10</sup>

Es un conjunto de empresas relacionadas entre sí, tanto por su actividad y dedicación como por sus prácticas comerciales, en un área geográfica determinada.<sup>11</sup>

Según el profesor de Harvard, Michael Porter: los clústeres son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas (por ejemplo, universidades, institutos de normalización, asociaciones comerciales) que compiten pero que también cooperan. En su carácter de masas críticas de inusual éxito competitivo en áreas de actividad determinadas, es una actividad característica de todas o casi todas las economías nacionales, regionales e incluso metropolitanas, en especial las de los países más avanzados. (1990)

---

<sup>10</sup>PORTER Michael E. (1999): "Cúmulos y competencia" (Capítulo 7, pág. 203). Ser competitivo: nuevos objetivos para empresas, Estados e instituciones

<sup>11</sup> PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 29ª edición, año 2002, Compañía Editorial Continental. [Disponible]: [http://www.cmaconsultores.com/esp/doc/clusters\\_SENA\\_colombia.pdf](http://www.cmaconsultores.com/esp/doc/clusters_SENA_colombia.pdf)>

Porter clasifica los clústeres en verticales y horizontales. Los clúster[s] verticales son aquellos que reúnen industrias caracterizadas por relaciones de compra-venta. Mientras que los clústeres horizontales incluyen empresas que comparten un mercado común para los bienes finales, o utilizan la misma tecnología o trabajadores, o requieren un recurso natural similar. (Porter, 1998).

El origen de los clúster, según Porter, deriva de la existencia de una reserva de factores, como trabajadores especializados, expertos investigadores universitarios, una ubicación física favorable, o una infraestructura especialmente buena o apropiada, igualmente los clúster[s] pueden surgir como consecuencia de una demanda local inusual, informada o exigente. También surgen por la previa existencia de sectores proveedores, y gracias a la existencia de una o dos empresas innovadoras que estimulen el crecimiento de muchas otras. (Porter, 1998)

Las amenazas externas pueden ser de varios tipos; la evolución tecnológica quizá sea la más significativa, porque puede neutralizar simultáneamente varias ventajas del clúster. Puede dejar desfasadas la información sobre el mercado, la calificación de los empleados, la pericia científica, técnica y la cartera de proveedores. “Un cambio en las necesidades de los compradores que dé lugar a una estrategia entre las necesidades locales y las necesidades existentes en otros lugares constituye otra amenaza externa a la productividad y capacidad de innovación de un clúster” (Porter, 1998).

Lo que parece suerte puede ser igualmente resultado de circunstancias locales preexistentes, además, la influencia de la ubicación no sólo aumenta las probabilidades de que se produzcan ciertos acontecimientos aleatorios, sino que

también las probabilidades de que esos acontecimientos lleven al nacimiento de empresas y sectores competitivos. (Porter, 1998)<sup>12</sup>.

Según Joseph Ramos, los clúster se definen como la concentración sectorial y/o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas tanto hacia atrás, hacia los proveedores de insumos y equipos, como hacia adelante y hacia los lados, hacia industrias procesadoras y usuarias así como a servicios y actividades estrechamente relacionadas con importantes y acumulativas economías externas, de aglomeración y especialización (por la presencia de productores, proveedores y mano de obra especializada y de servicios anexos al sector) y con la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva. (Ramos, 1998)

La eficiencia del conjunto del complejo es mayor a la de cada empresa aisladamente por las externalidades que genera cada empresa para las demás; es decir, la acción de cada empresa genera beneficios tanto para sí como para las demás empresas del complejo, por las siguientes 5 razones:

1. La concentración de empresas en una región atrae más clientes, con lo que el mercado se amplía para todas más allá de lo que sería el caso si cada una estuviese operando aisladamente.
2. La fuerte competencia a que da lugar esta concentración de empresas induce a una mayor especialización, división de trabajo, y, por ende, mayor productividad.

---

<sup>12</sup>Porter, M. (1990). The competitive advantage of the nations. New York: The Free Press, Porter, M. (1998). Clusters and the new economics of competition, Harvard Business Review, November-December, 77-90.

3. La fuerte interacción entre productores, proveedores y usuarios facilita e induce un mayor aprendizaje productivo, tecnológico y de comercialización.

4. Las repetidas transacciones en proximidad con los mismos agentes económicos genera mayor confianza y reputación lo que redundaría en menores costos de transacción.

5. La existencia del complejo, con conciencia de sí, facilita la acción colectiva del conjunto en pos de metas comunes (comercialización internacional, capacitación, centros de seguimiento y desarrollo tecnológico, campañas de normas de calidad, etc.)

Este enfoque hace énfasis en el peso relativo del costo de transporte sobre el costo final, lo que explicaría por qué algunas actividades suelen ubicarse preferentemente cerca de los recursos naturales, otras se localizan cerca de los mercados que van a abastecer, en tanto que otras pueden establecerse en cualquier lugar. Menos conocido, pero de creciente importancia, es que este enfoque subraya asimismo las interdependencias de la materia prima y el producto procesado y también los subproductos, que hacen más fácil coordinar sus movimientos en una sola ubicación.<sup>13</sup>

Alejandro Salazar, asesor del Ministerio de Comercio Exterior de Colombia en 1999, define los clústeres como “agrupaciones de agentes económicos, que participan de una manera directa (cadena productiva) o indirecta (industrias relacionadas y de apoyo), en la creación de bienes finales. Los clústeres son fábricas de competitividad, pues tienen tres características:

---

<sup>13</sup>RAMOS, J. (1998). Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos en torno a los recursos naturales. Revista CEPAL, 66, 105-125.

-Al estar organizadas alrededor de clientes y usos finales, enfocan mejor las necesidades de los clientes que son el corazón de la ventaja competitiva.

-Crean mercados más eficientes y menores costos transnacionales (costos de búsqueda) para todos los jugadores del clúster y por ello dinamizan la productividad.

-Son centros de innovación, simultáneamente por la extrema rivalidad que se da en algunas áreas y por la cooperación fluida que se da en otras”.<sup>14</sup>

### **Modelo de Diamante (Michael Porter).**

Este modelo ofrece una ayuda para entender la posición comparativa de una nación en la competición global. El modelo se puede también utilizar para regiones geográficas más amplias. Se habla de que cada país posee algunos factores decisivos para tener ventaja comparativa los cuales son:

1. Tierra
2. Ubicación
3. Recursos naturales
4. Mano de obra
5. Tamaño de la población local.

Debido a que 5 de estos factores apenas pueden ser influenciados, estos promueven una visión pasiva (heredada) con respecto a las oportunidades de la economía nacional.

---

<sup>14</sup> Servicio De Información Agropecuaria Del Ministerio De Agricultura Y Ganadería Del Ecuador, <[Disponible]: <http://www.sica.gov.ec/agronegocios/biblioteca/Ing%20Rizzo/azucar/cluster>>



Porter, en cuanto a los Clúster dice que el crecimiento industrial sostenido, difícilmente se podrían construir siempre sobre la base de los factores básicos heredados. La abundancia de tales factores puede minar realmente la ventaja competitiva. Porter introduce el concepto llamado “racimos” o grupos de firmas interconectadas de proveedores, de industrias relacionadas y de las instituciones las cuales se presentan en ciertas ubicaciones.

Estos racimos son concentraciones geográficas de compañías interconectadas, de proveedores especializados, proveedores de servicio y de instituciones asociadas en un campo particular. Crecen en las ubicaciones donde hay suficientes recursos y capacidades; se amontonan y alcanzan un umbral crítico, dándole una posición dominante en una determinada actividad económica, con una decisiva y sostenible ventaja competitiva sobre otros lugares, o aún logrando la supremacía mundial en este campo. Porter dice que los racimos pueden influenciar la competitividad de 3 maneras:

- Pueden aumentar la productividad de las compañías en el clúster.
- Pueden conducir a la innovación en el campo de la actividad.
- Pueden estimular nuevos negocios en el campo.

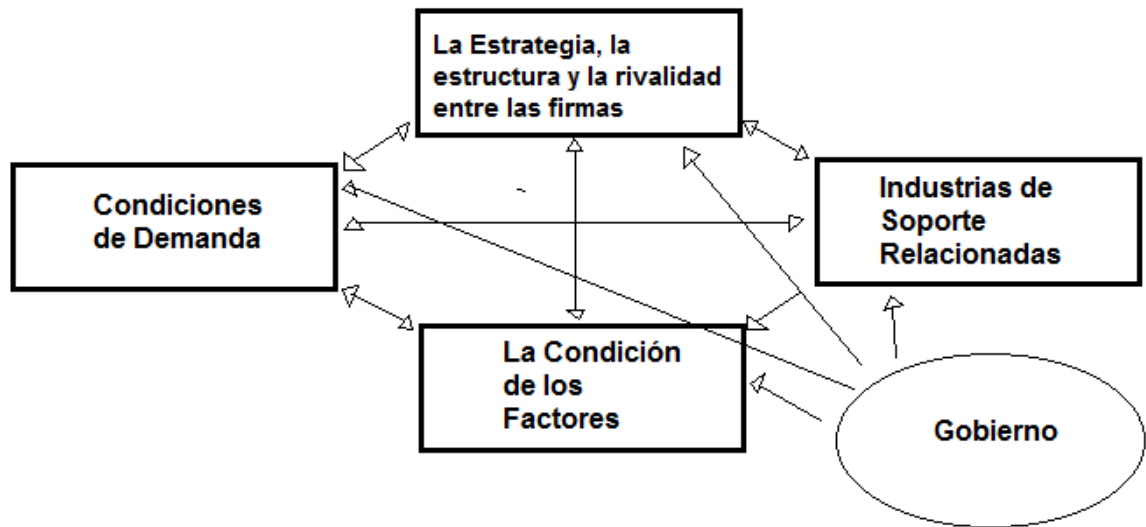
Algunos ejemplos conocidos de clúster en E.E.U.U son, el Silicon Valley (computadoras), Hollywood (películas); en los Países Bajos/Rotterdam (logística); en India/Bangalore (tercerización) de Software; en Francia/Paris (moda).

Según Porter, en general la ventaja competitiva de las naciones es el resultado de 4 avanzados factores y actividades ligados, en, y entre las compañías que participan de estos clúster. Estos factores se pueden influenciar de manera proactiva por el gobierno.

Estos factores son:

1. **La Estrategia, la estructura y la rivalidad entre las firmas.** El mundo es dominado por condiciones dinámicas. La competencia directa impulsa a las firmas a trabajar para aumentar su productividad e innovación.
2. **Condiciones de Demanda.** Si los clientes en una economía son muy exigentes, la presión que se pone sobre las empresas será mayor y las obligara a mejorar constantemente su competitividad con productos innovadores y de alta calidad.
3. **Industrias de Soporte Relacionadas.** La proximidad espacial de industrias ascendentes y descendentes facilitara el intercambio de información y promoverá un intercambio continuo de ideas e innovaciones.
4. **La Condición de los Factores.** Al contrario de la sabiduría convencional, Porter discute que los factores dominantes de la producción (o los factores especializados) son creados y no heredados. Los factores especializados de la producción son trabajo experto, capital e infraestructura. Los factores “no claves” o los factores de uso general, tales como trabajo inexperto y materias primas, los puede obtener cualquier compañía y por lo tanto no generan ventaja competitiva sostenida. Sin embargo, los factores especializados implican una fuerte constante inversión. Son más difíciles de copiar. Esto crea una ventaja competitiva, porque si las otras firmas no pueden copiar fácilmente estos factores, estos se vuelven valiosos.

Figura 4: Modelo del diamante de Porter



Fuente: [http://www.12manage.com/methods\\_porter\\_diamond\\_model\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_porter_diamond_model_es.html), Modelo del diamante de Porter

El Gobierno juega un papel muy importante en el modelo del diamante de Porter, ya que actúa como un catalizador y desafiador; es un animar o un empujar a las compañías para que levanten sus aspiraciones y se muevan a niveles más altos de desempeño competitivo. Debe animar a las compañías para que estimulen la demanda primaria por productos avanzados, se enfoquen en la creación de factores especializados; estimulando la rivalidad local limitando la cooperación directa y haciendo cumplir las regulaciones anticompetitivas.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Modelo de diamante de porter y clústeres. [Disponible]: [http://www.12manage.com/methods\\_porter\\_diamond\\_model\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_porter_diamond_model_es.html)

En el siguiente cuadro se presentan los factores del modelo de diamante de Porter que fue aplicado en los países de Brasil e Italia.

**Cuadro 3: Factores del modelo del diamante de Porter aplicado en otros países**

Países	Relaciones productivas	Tecnología	Demanda	Institucionalidad	Productividad	Competencia cooperativa	Inserción de agentes
<b>Brasil</b>	Relaciones productivas entre empresas para un objetivo determinado pero no es lo común en la acción empresarial.	Desarrollo técnico sobre la base de la experiencia laboral de agentes que se concentraron en la zona para servir en la reparación de máquinas.	Destinado principalmente al mercado externo debido a que son productos de calidad media que carecen de mayor grado de sofisticación en el diseño y producción.	Fomento estatal que no ha sido determinante en la dinámica de la zona. La participación de agentes privados y las instituciones desarrolladas ha sido la más importante.	Han logrado integrarse a los mercados mundiales por lo que la productividad ha tenido que verse forzada mediante acción de los agentes partícipes en el clúster.	Existe un buen grado de cooperación que responde al interés por aumentar la capacidad de producción, aunque no ha sido una estrategia sostenida. La colaboración entre firmas es baja.	Existen las condiciones para permitir la participación de nuevos agentes aunque no sea una apertura sostenida.
<b>Italia</b>	Concentración y articulación de productores de un mismo sector. La integración de estos mismos se debe a los lazos sociales generados paulatinamente. Es una composición social fuerte que fomentó la formación de estos centros productivos.	Adelanto técnico para ganar productividad y responder a la mayor demanda de estos bienes.	Mayoritariamente internacional. Si bien existe cierta especialización en el calzado fino, también existe un sector productor de calzado más asequible.	Desarrollo de la institucionalidad legal que fomenta y protege al sector así como una red social que fortalece los vínculos productivos.	La producción del clúster responde a dos mercados determinados de manera eficiente. El calzado italiano ha ganado un sitio dentro de la estructura de compra mundial.	Pequeños empresarios que basan su cooperación en los distintos lazos sociales construidos a los largo de su historia.	Integración entre empresarios sin que esto signifique la no admisión de nuevos agentes.

Fuente: Los Autores

En la revista “Central Places in Southern Germany” se presenta la siguiente teoría de los Lugares Centrales realizada por Walter Christaller.

“La actividad terciaria tiende a ocupar lugares centrales en el espacio, Christaller elaboró en Alemania en 1933, una teoría sobre la distribución y jerarquización de los lugares centrales en un espacio isotrópico.

La teoría de localización de las actividades terciarias de Christaller, es la explicación del número, tamaño y distribución espacial de ciudades. Este sistema de ciudades es deducido bajo los siguientes supuestos:

- a. Existencia de una superficie homogénea, sin accidentes topográficos y con una densidad demográfica uniforme.
- b. Los costos de transporte por unidad de distancia son iguales en toda superficie.
- c. Toda la población debe ser abastecida con servicios (demanda uniformemente distribuida)
- d. Los servicios pueden agruparse en acuerdo con sus diferentes áreas de mercado.

Los servicios tienden a localizarse en un punto central con respecto a los clientes dispersos, localización que permite un máximo de utilidades y un óptimo abastecimiento.

En concordancia con lo anterior, se llega como conclusión a una jerarquía de núcleos urbanos. Los centros de alta jerarquía se caracterizan por una población grande, sostenida económicamente por un sector terciario, altamente diversificado. A menor jerarquía, menor población y menor área de servicios.

Con estos supuestos se presenta una explicación para la localización de ciudades en el espacio y de jerarquía urbana. Sin embargo, hay que observar que este enfoque teórico, además de ser estático, es muy abstracto porque se basa en una serie de supuestos que no se dan en la realidad.

Según esta teoría un lugar central sería aquel que pudiese dar servicios de determinadas clases.

El precio del producto determinará el umbral que necesita la empresa. Cuanto más alto sea el precio mayor será el umbral mínimo, pero también mayor será el alcance. Esto permite establecer una jerarquía de lugares centrales. Los lugares centrales menores solo hay uno. El lugar central de orden mayor tiene todos los servicios de los órdenes

inferiores. Los lugares centrales medianos tienen los servicios de los lugares centrales inferiores. Cuanto mayor es un lugar central más población tiene.

El espacio geográfico no presenta las características de homogeneidad supuestos. La población no se encuentra distribuida regularmente por razones geográficas históricas, económicas, socio-culturales.

I. La topografía y la calidad de los recursos naturales varían de un lugar a otro.

II. Los costos de transporte por unidad de distancia varían fuertemente debido a la existencia de barreras geográficas y a la desigualdad de distribución de las redes de transporte en el espacio.

III. El poder adquisitivo de la población que determina el volumen y la estructura de la demanda de los servicios, también muestra diferencias espaciales apreciables.

IV. Las poblaciones (por razones históricas o geográficas) no surgen en puntos centrales con respecto a sus "clientes" dispersos.

Se puede anotar que la función de la ciudad es la de procurar servicios a la población dispersa. Estas actividades terciarias constituyen el soporte económico para la población urbana y los servicios pueden agruparse en acuerdo con sus diferentes áreas de mercado. Necesariamente en las regiones de menor ingreso ocurre menos demanda global de servicios y utiliza servicios más rudimentarios. En el sistema de ciudades de la región habrá menor número de escalas jerárquicas y tendrán predominio los centros de jerarquía inferior y mediana, con una oferta de servicios poco diversificada.

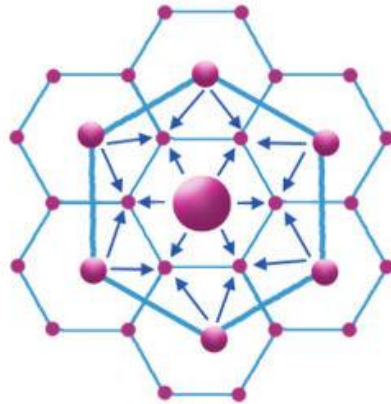
Corresponde introducir en este análisis al sector industrial, lo cual distorsiona más la estructura urbana de la ciudad. Una de las características de localización de las actividades manufactureras es la de que solo algunos puntos sobre el espacio geográfico presentan condiciones más o menos favorables para su desarrollo. La distribución desigual de los recursos naturales y de la población, así como las diferencias en el grado de accesibilidad y de disparidad a los mercados de los diferentes sitios en el espacio, y finalmente por la disparidad de facilidades del transporte, limitan la oferta de servicios apropiados.

En general, las industrias prefieren localizarse en grandes ciudades (economías de aglomeración) en sitios ventajosos para el transporte cercanos a recursos naturales donde se encuentra mano de obra barata, seguridad, institutos tecnológicos e innovaciones".<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup>CHRISTALLER, W., en: "Central Places in Southern Germany". Jena: Gustav Fischer, 1933. [Disponible]: [http://www.sogeocol.edu.co/documentos/Enf\\_teo\\_des\\_reg.pdf](http://www.sogeocol.edu.co/documentos/Enf_teo_des_reg.pdf)

**Figura 5: Teoría de los lugares centrales**



Fuente: Christaller, W., en: "Central Places in Southern Germany". Jena: Gustav Fischer, 1933.

## 5.2 MARCO INVESTIGATIVO

En el sector calzado se han realizado investigaciones teóricas para la posible implementación de clúster en dicho sector. A continuación se muestran unas de ellas.

**Cuadro 4: Marco Investigativo**

TÍTULO	AUTOR	AÑO DE EDICIÓN	LUGAR DE EDICIÓN	INSTITUTOS DONDE SE ENCUENTRA	HECHOS CON LOS CUAL SE RELACIONA
El CLÚSTER: Teoría y política para el desarrollo	Pérez Gélvez, Carlos Fernando	2010	Bucaramanga	Universidad Santo Tomas	Las investigaciones teóricas y legales para el desarrollo de un Clúster
Análisis comparado de dos metodologías para la identificación de Clúster y factores que influyen su promoción en Colombia	Castañeda Galvis, Luis Hernando	2009	Bucaramanga	Universidad Santo Tomas	El análisis de las metodologías para la identificación de un clúster y los factores para la promoción los sectores productivos en Colombia.
Análisis de las empresas productoras y comercializadoras de calzado en Santander	Teresa de Jesús Altahona Quijano y Diego Fernando Santisteban Rojas	2008	Bucaramanga	Universidad de Investigación y Desarrollo-UDI	El análisis de las empresas productoras y comercializadoras de calzado en Santander con relación al clúster de la industria.
Clúster: una estrategia para crear ventaja competitiva	Cámara de comercio de Medellín para Antioquia	2006	Medellín, Antioquia	Universidad Manuela Beltrán, seccional Bogotá	Creando la ventaja competitiva de Colombia, la ventaja competitiva de la actividad empresarial antioqueña hacia el siglo XXI.

Fuente: Los Autores



### 5.3 MARCO LEGAL

Para el sector calzado es pertinente tener una regulación por medio de un reglamento técnico vigente mostrado a continuación.

**Cuadro 5: Reglamento Técnico sobre Etiquetado de Confecciones en las que se incluyen prendas de vestir, guantes y cinturones en cuero**

LEY	DESCRIPCIÓN
<p><b>Resolución Número 1264 de 2007</b></p>	<p>De acuerdo con lo previsto en el artículo 78 de la Constitución Política de Colombia, la ley regulará la información que deba suministrarse al público en la comercialización de bienes y servicios.</p> <p>El objeto fundamental del presente Reglamento Técnico es el de establecer medidas tendientes a reducir o eliminar la inducción a error a los consumidores. Este Reglamento aplica a los productos clasificados en el arancel de Aduanas Colombiano, dentro de las subpartidas Arancelarias de la sección XI, correspondientes a los capítulos 61(confecciones punto), 62(confecciones plano), y 63(confecciones hogar), así como los productos que se clasifican dentro de la partida 4203(prendas de vestir en cuero).</p>
<p><b>Registro de Fabricantes de Confecciones en Cuero</b></p>	<p>Para una persona natural o jurídica que produce o importa de prendas de vestir, guantes ó cinturones en cuero en Colombia, está sometido al cumplimiento de Reglamentos Técnico de Etiquetado según Resolución No. 1264 del 26 de Junio de 2007, debe presentar la solicitud de registro ante la Superintendencia de Industria y Comercio –Delegatura de Protección al Consumidor.</p>
<p><b>Formulario registro de fabricantes e importadores de productos</b></p>	<p>Información básica que debe diligenciar los fabricantes e importadores de productos para radicarlo en Industria y Comercio.</p>
<p><b>Resolución Número 0933 de 2008</b></p>	<p>El objeto fundamental del presente Reglamento Técnico es el de establecer los requisitos mínimos de etiquetado del calzado y algunos artículos de marroquinería, destinados a la comercialización en el país, y está orientado a prevenir prácticas que puedan inducir a error al consumidores. Este Reglamento tiene aplicación para todo tipo de calzado con suela destinado a cubrir total o parcialmente y proteger los pies y, algunos artículos de marroquinería de uso general, clasificables en el Arancel de Aduanas colombiano en algunas de las subpartidas arancelarias.</p>

Fuente: ACICAM

## 6. DISEÑO METODOLÓGICO

### 6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El proyecto se basa en una investigación de tipo descriptivo, por que busca recolectar información ya sea de manera independiente o conjunta sobre las variables investigadas. Se recogen los datos sobre ellas, se expone y resume la información de manera cuidadosa y luego se analiza minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

### 6.2 POBLACIÓN

La población objeto de estudio está constituida por las empresas que hacen parte de la cadena de suministro del sector calzado (proveedores, fabricantes, distribuidores y empresas de retroalimentación), los cuales están compuestos por:

**Entradas:** Los proveedores de maquinaria, materias primas, insumos y servicios para el sector calzado.

**Proceso:** Las microempresas fabricantes de calzado en la ciudad de Bucaramanga.

**Salida:** Los distribuidores de calzado y microempresas dedicadas a la venta del mismo.

**Retroalimentación:** Las asociaciones, entidades educativas y financieras de mayor acogida en el sector.

El sector es muy reservado para suministrar la información de sus empresarios; se acudió a una de las entidades de apoyo y soporte como lo es ACICAM, entidad que avaló y facilitó el acceso a ella; suministrando un listado de las empresas que asistieron al VII Exhibición Internacional de Cueros e Insumos, Maquinaria y Tecnología realizado en la ciudad de Bogotá los días 14 al 17 de febrero del 2012 y con el apoyo de ACICAM (Asociación colombiana de industriales de calzado, el cuero y sus manufacturas) y del International Footwear & Leather Show (IFLS).

De este listado conformado por 161 empresas de Bucaramanga que asistieron a dicha feria, se encontraron: 149 fabricantes, 9 proveedores y 3 distribuidores.

Para el caso de las empresas de retroalimentación, se tuvo en cuenta a las asociaciones que están activas en el sector calzado como Asociación de Industriales de Calzado y Similares (ASOINDUCALS), Asociación Colombiana de industriales de Calzado, el Cuero y sus Manufacturas(ACICAM) y la Asociación de Fabricantes y Comerciantes del Calzado y Similares del barrio San Francisco (ASOFACALS).

### **6.3 MUESTREO Y TAMAÑO MUESTRAL**

El tipo de muestreo utilizado para este estudio fue muestreo no probabilístico por conveniencia, por la dificultad que se presenta a la hora de consolidar la información, seleccionando los empresarios del listado general de la VII Exhibición Internacional de Cueros e Insumos, Maquinaria y Tecnología realizado en la ciudad de Bogotá los días 14 al 17 de febrero del 2012 y con el apoyo de ACICAM (Asociación Colombiana de Industriales de Calzado, el Cuero y sus Manufacturas) y del International Footwear & Leather Show (IFLS).

La fórmula utilizada para determinar el tamaño de la muestra fue:

$$n = \frac{N(p)(q)}{(N-1)(D) + (p*q)}$$

Dónde:

N: Población

p= Probabilidad de éxito = 0.5

q= Probabilidad de fracaso= (1-p)= 0.5

$$D = \frac{\beta^2}{4} = \frac{0,1^2}{4} = 2.5 * 10^{-3}$$

$\beta$ = error muestral =10%

$$n = \frac{161(0.5)(0.5)}{(161 - 1)(2.5 * 10^{-3}) + (0.5 * 0.5)} = 62$$

Por ser muestreo por conveniencia, estas 62 se desglosan de acuerdo a cada tipo de integrante de la cadena de suministro del sector calzado, donde se tienen en cuenta el total de proveedores y distribuidores, y de la diferencia de estos dos se toman los fabricantes quedando así:

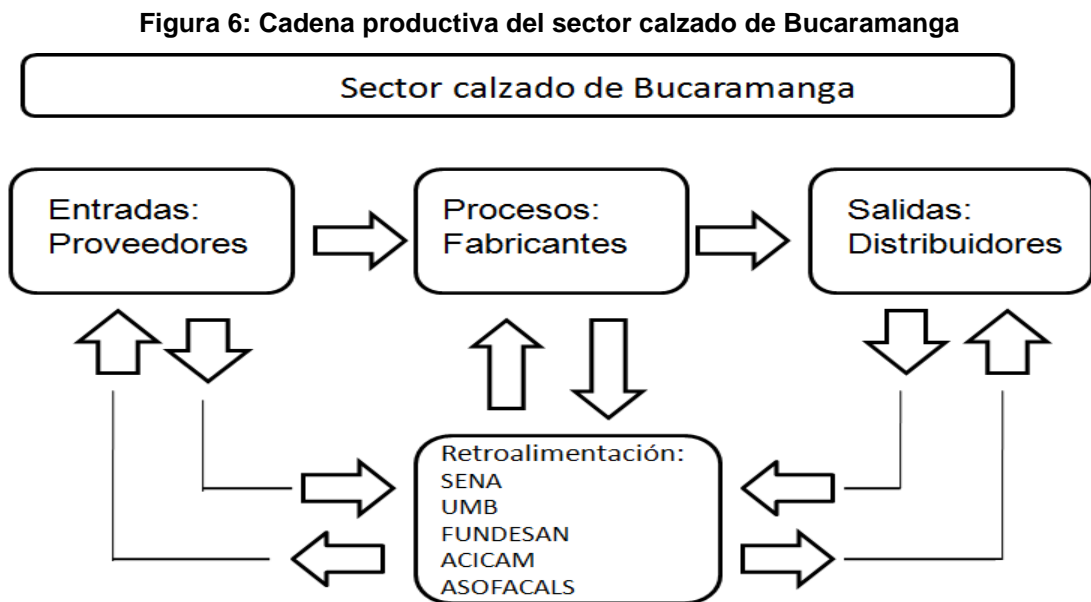
- Proveedores= 9
- Fabricantes= 50
- Distribuidores= 3

Para las de retroalimentación se seleccionaron las asociaciones, entidades educativas y financieras de mayor acogida en el sector:

- Asociación Colombiana de Industriales de Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM)
- La Asociación de Fabricantes y Comerciantes del Calzado y Similares del barrio San Francisco (ASOFACALS)

- Universidad Manuela Beltrán (UMB)
- Fundación para el Desarrollo de Santander (FUNDESAN)
- Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)

La siguiente figura consolida a los participantes en la investigación a las que se les aplicó el instrumento de recolección de información.



Fuente: Los Autores

## 6.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**6.4.1 Instrumento de recolección de datos.** Se realizó a través de una encuesta estructurada indirecta con un orden lógico, que se aplicó a cada encargado de la microempresa o propietario mediante entrevista directa. Se elaboraron dos encuestas: una para fabricantes, proveedores y distribuidores, y otra para los actores de retroalimentación. Ver Anexo A y B. Encuesta.

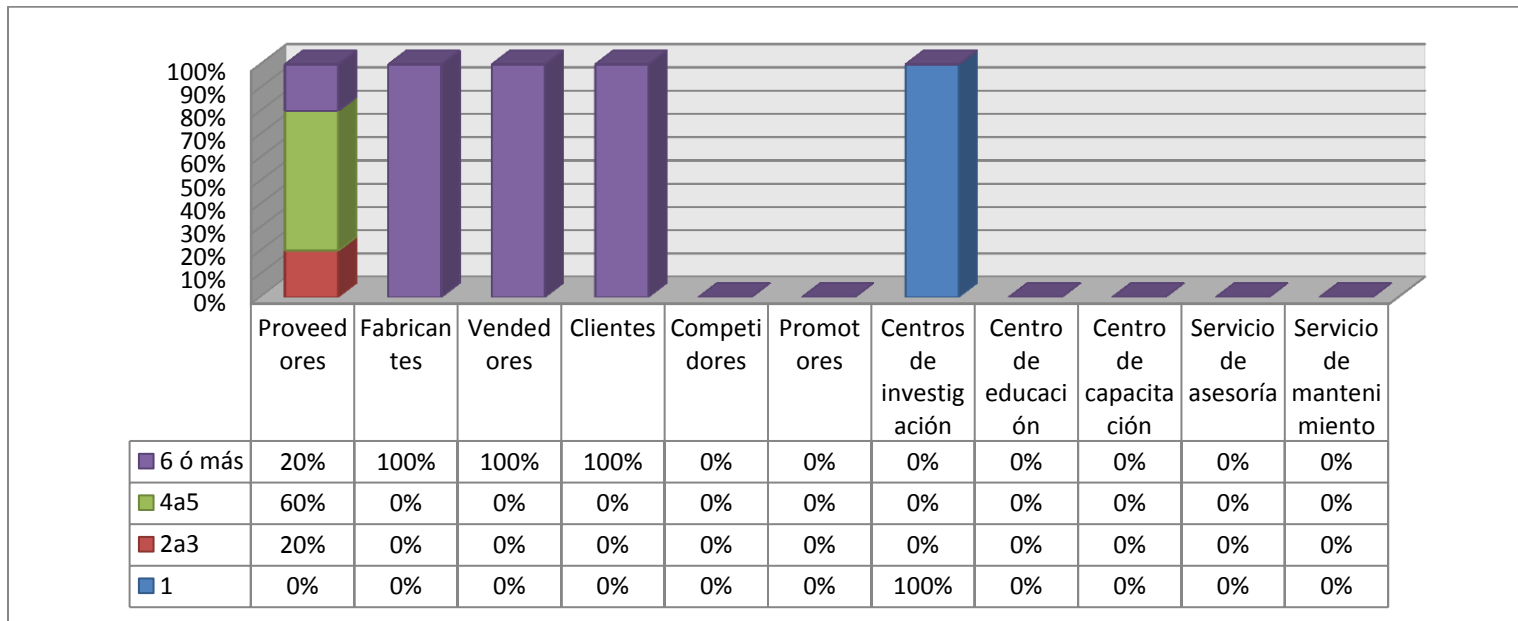
## **6.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

La información obtenida se analiza teniendo en cuenta los elementos o integrantes de la cadena productiva del sector calzado de Bucaramanga.

**6.5.1 Análisis de resultados para las entradas.** En este ítem se presentan los resultados obtenidos por los proveedores.

- Dentro de las empresas que hacen parte de la cadena de suministro del sector calzado, ¿Con cuáles de ellas tiene alguna relación?

**Gráfica 1: Relación con las empresas proveedoras**

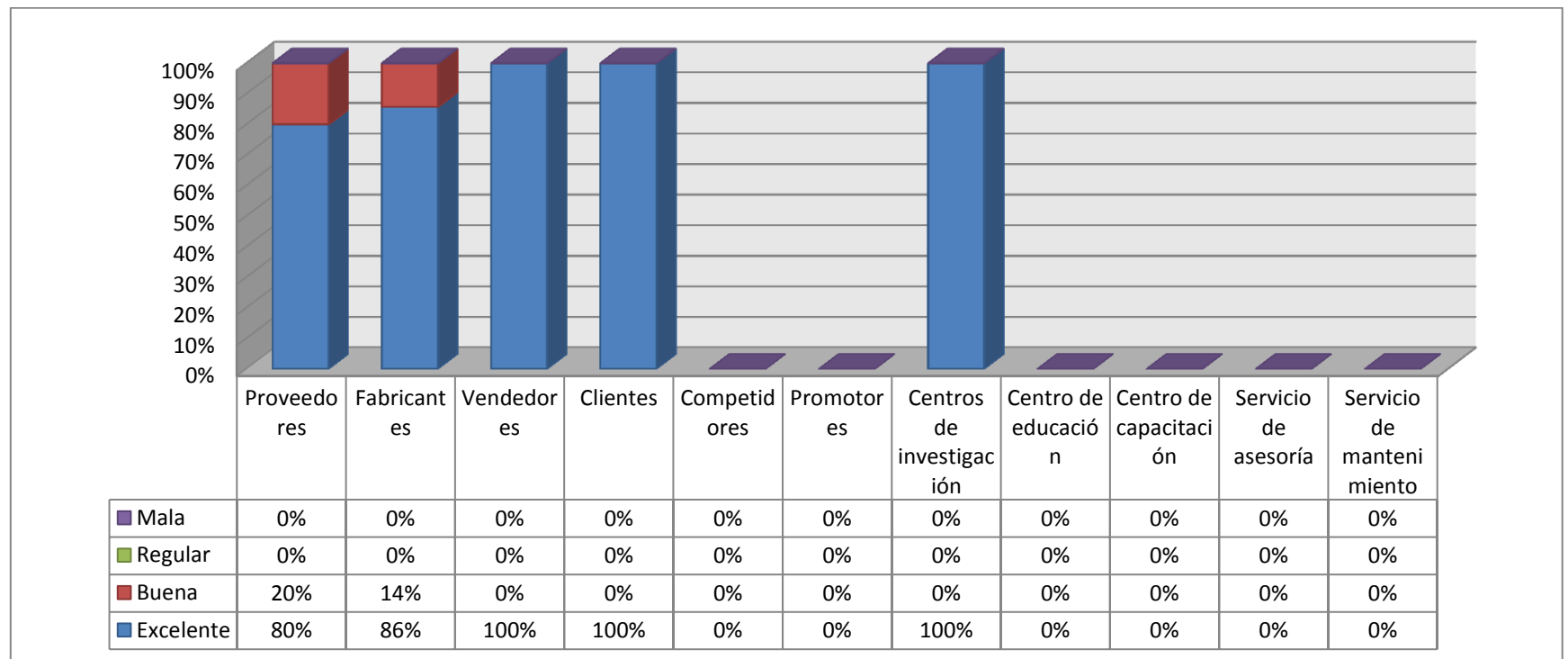


Fuente: Los Autores.

El 100% de las empresas proveedoras asegura tener relaciones comerciales con fabricantes, vendedores y con sus clientes, cabe destacar que todos los encuestados afirman tener relación con tan sólo un centro de investigación (CEINNOVA).

- ¿Cómo es su relación con dichas empresas?

**Gráfica 2: ¿Cómo es su relación? proveedores**



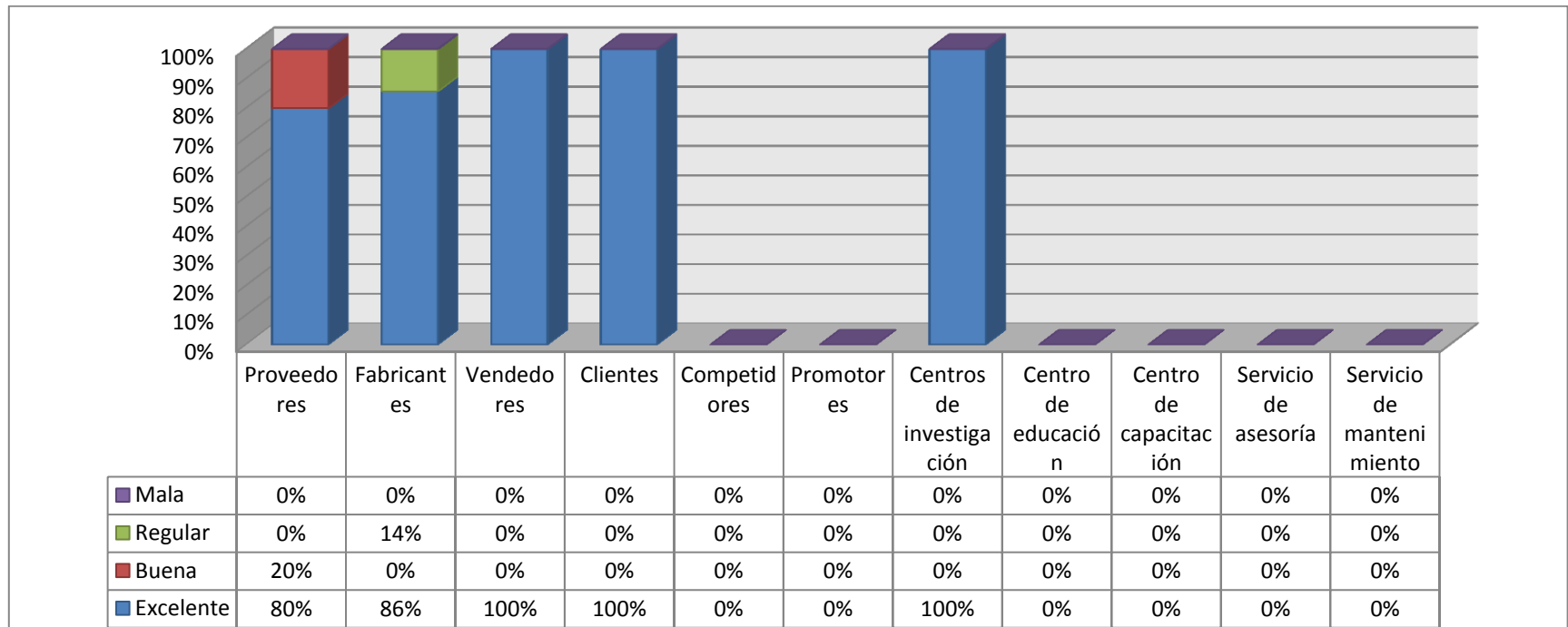
Fuente: Los Autores.



El 80% de los encuestados afirman tener una relación interempresarial excelente con otros proveedores y como se observa en el gráfico anterior éstos no refieren relación alguna con sus competidores, promotores, centros de educación, de capacitación, servicios de asesoría y de mantenimiento.

- ¿Cómo califica el servicio ofrecido por dichas empresas?

**Gráfica 3: Calificación del servicio proveedores**

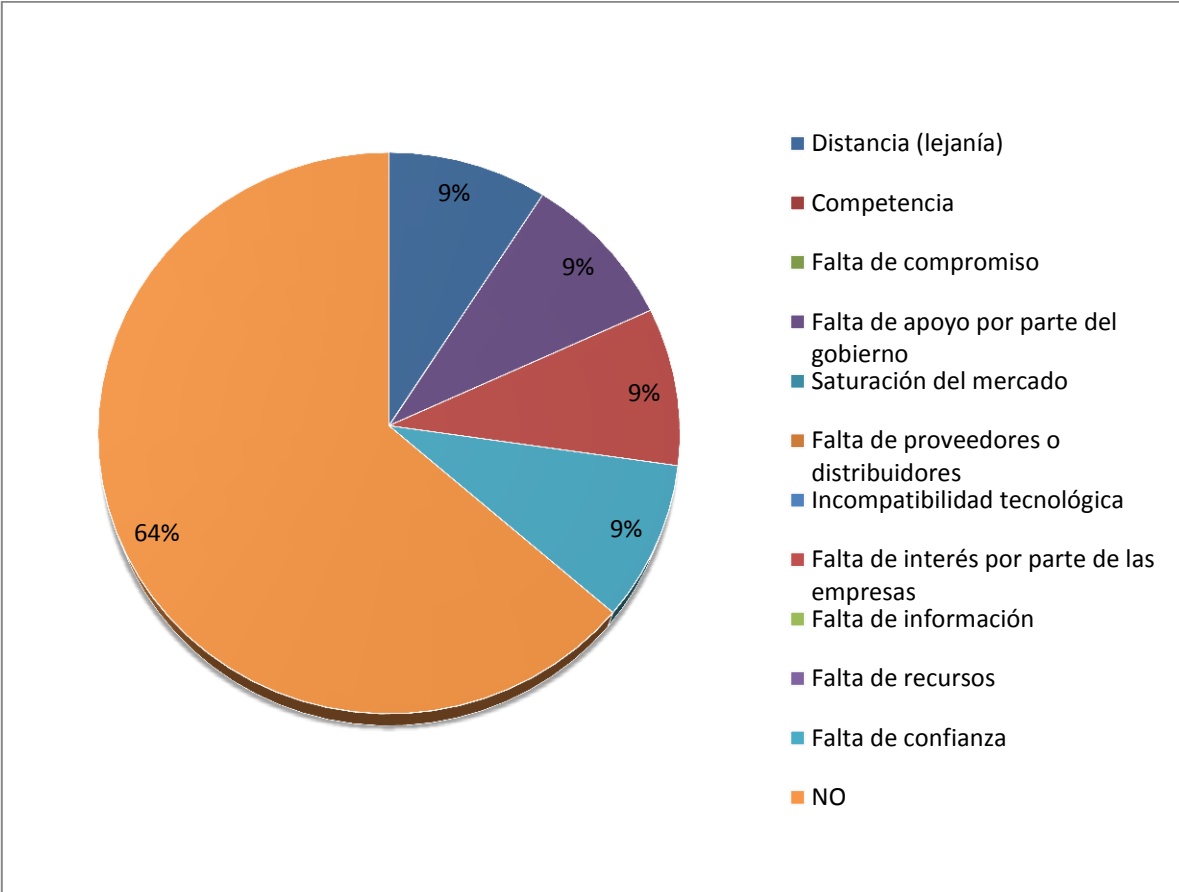


Fuente: Los Autores

Los encuestados están de acuerdo en que el servicio ofrecido por los proveedores con un 80%, fabricantes con un 86%, vendedores, clientes y centros de investigación con un 100% para cada uno, es excelente.

- ¿Considera usted que existen falencias en su compañía en el ámbito de relaciones interempresariales con las demás organizaciones que hacen parte de la cadena de suministro del sector calzado?

**Gráfica 4: Falencias en las relaciones empresariales proveedores**



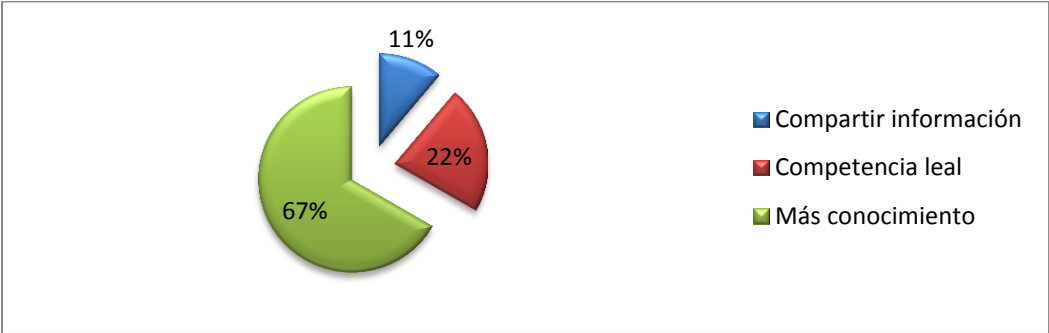
Fuente: Los Autores.

El 64% de los proveedores encuestados niegan tener falencias en las relaciones interempresariales, mientras quienes afirman tenerlas, refieren en igual proporción (9%), que la distancia, la falta de apoyo del gobierno, la falta de interés por parte

de las empresas y la falta de confianza son las limitaciones más relevantes para poder relacionarse con las demás empresas del sector.

- ¿Cómo considera Usted que se podría mejorar estas relaciones interempresariales dentro del sector?

**Gráfica 5: mejoras en las relaciones proveedores**

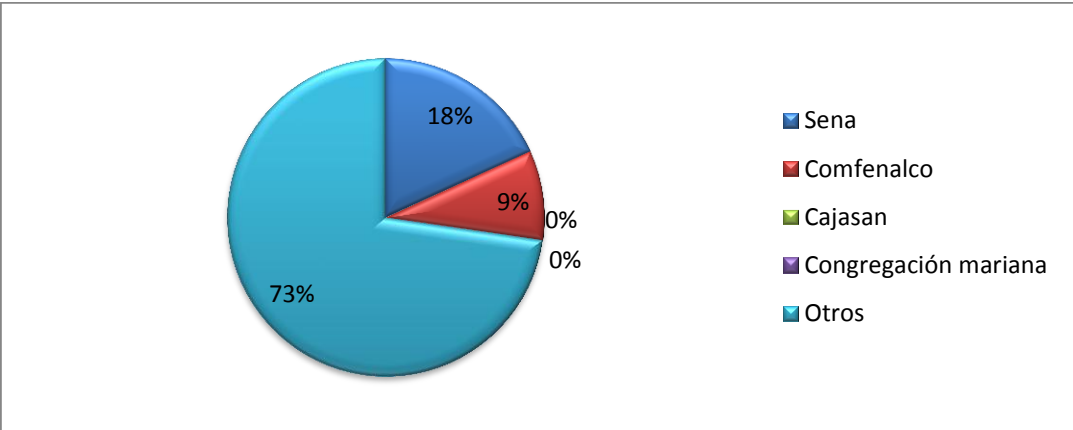


Fuente: Los Autores

El 67% de los proveedores considera que con más conocimiento del sector y de técnicas de producción, se podría mejorar las relaciones interempresariales dentro de este, mientras que el 22% sugiere una competencia leal y un 11% en compartir información.

- ¿La capacitación o formación de sus trabajadores ha sido dada por?

**Gráfica 6: Capacitación de los trabajadores**

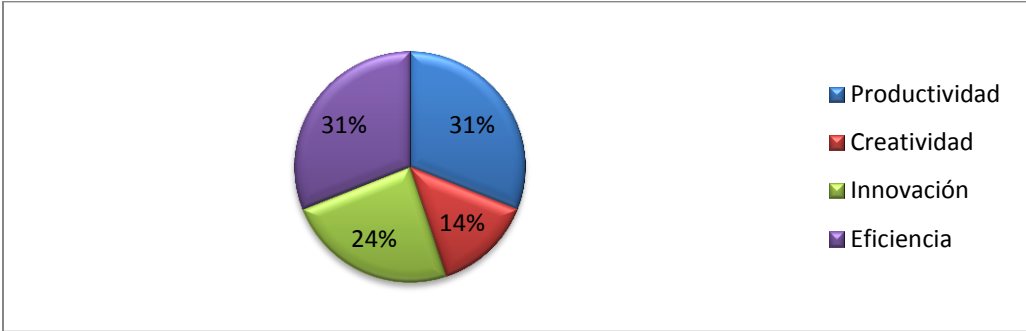


Fuente: Los Autores.

El 73% viene de la capacitación realizada en la misma empresa o por experiencia laboral, el 18% afirma que la formación de sus trabajadores proviene del Sena y el 9% de Comfenalco.

- ¿Cómo ha sido la influencia de dicha capacitación en su empresa?

**Gráfica 7: influencia de la capacitación**

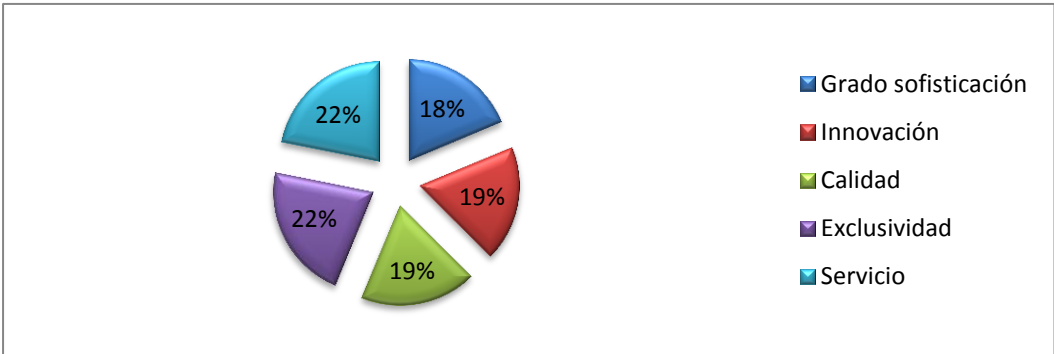


Fuente: Los Autores.

La productividad y la eficiencia con un 31% cada una, son las influencias más relevantes que se obtienen de las capacitaciones o formaciones educativas recibidas, seguidos de la innovación con un 24% y la creatividad con un 14%.

- ¿Cuáles son los factores que sus clientes locales consideran en la decisión de compra?

**Gráfica 8: Factores de compra Proveedores**

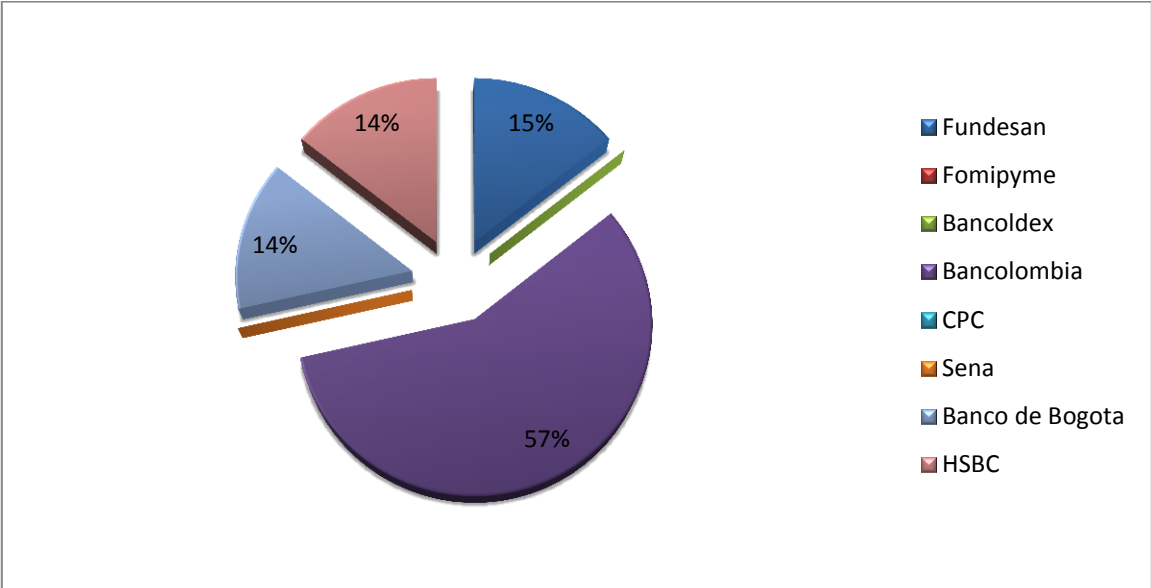


Fuente: Los Autores.

Los clientes de los proveedores a la hora de realizar una compra se fijan en el servicio y exclusividad (22% para cada aspecto), seguido de la innovación y calidad, y finalmente el grado de sofisticación, entendido éste último como la marca de la empresa.

- ¿Con cuáles entidades de financiación tiene usted apoyo?

**Gráfica 9: Entidades de financiación**

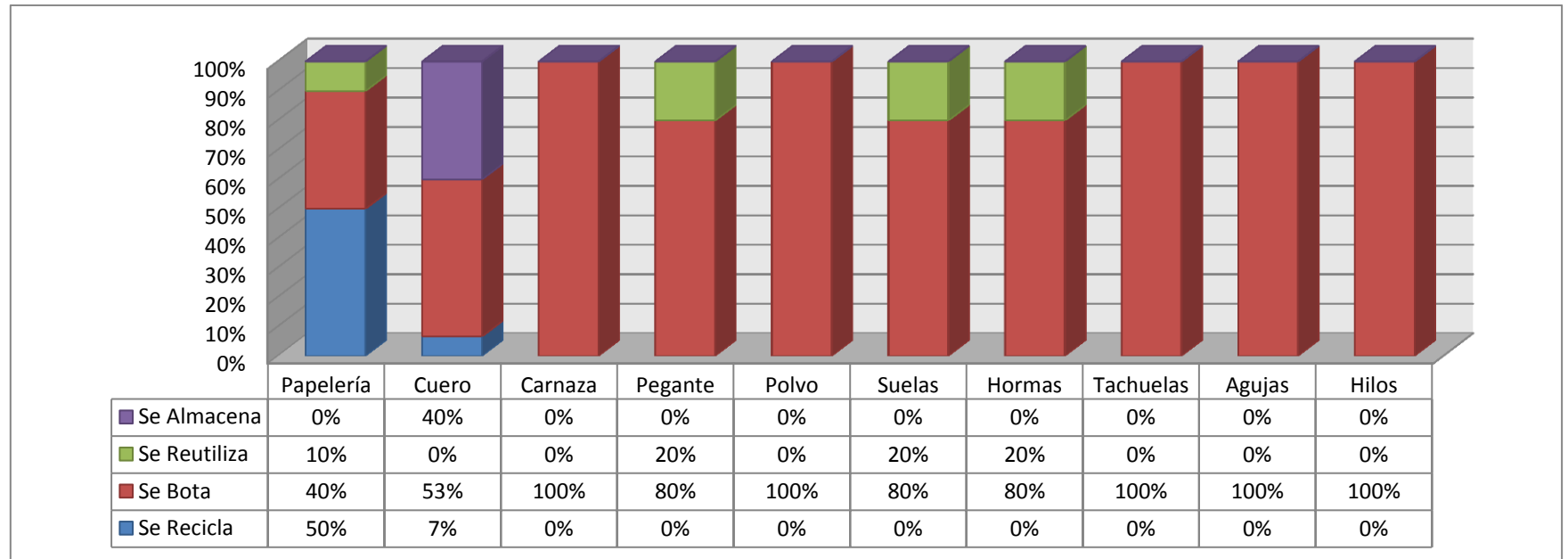


Fuente: Los Autores.

Para el desarrollo de sus actividades los proveedores requieren de apoyo financiero. Dentro de las entidades bancarias que prestan ese apoyo, en su orden, están: Bancolombia, Fundesan, HSBC y Banco de Bogotá.

- ¿Qué residuos se generan en su empresa y cuál es su disposición final?

**Gráfica 10: Residuos y disposición final proveedores**

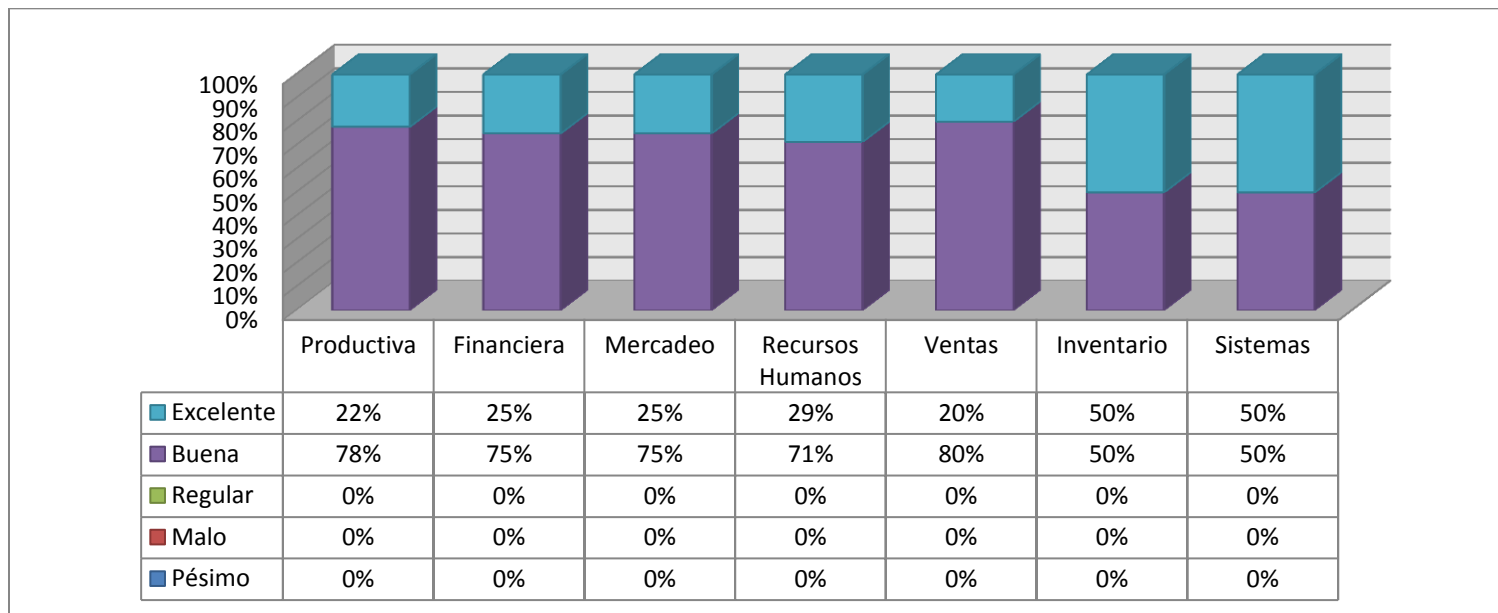


Fuente: Los Autores.

Los proveedores consideran que los residuos que genera su actividad económica están relacionados con papelería, pegantes y suelas, cueros y carnaza, hormas, tachuelas, agujas, polvo, entre otros. La reutilización y el reciclaje que se hace es mínimo (papelería y cueros), por lo tanto la mayoría de residuos va a la basura.

- Actualmente, ¿Cuenta para cada área o departamento de su empresa, con un personal idóneo, para el desarrollo de cada labor dentro del proceso productivo?, En una escala de porcentajes ¿Cómo calificaría el desempeño laboral de sus trabajadores?

**Gráfica 11: Personal idóneo en el proceso productivo proveedores**

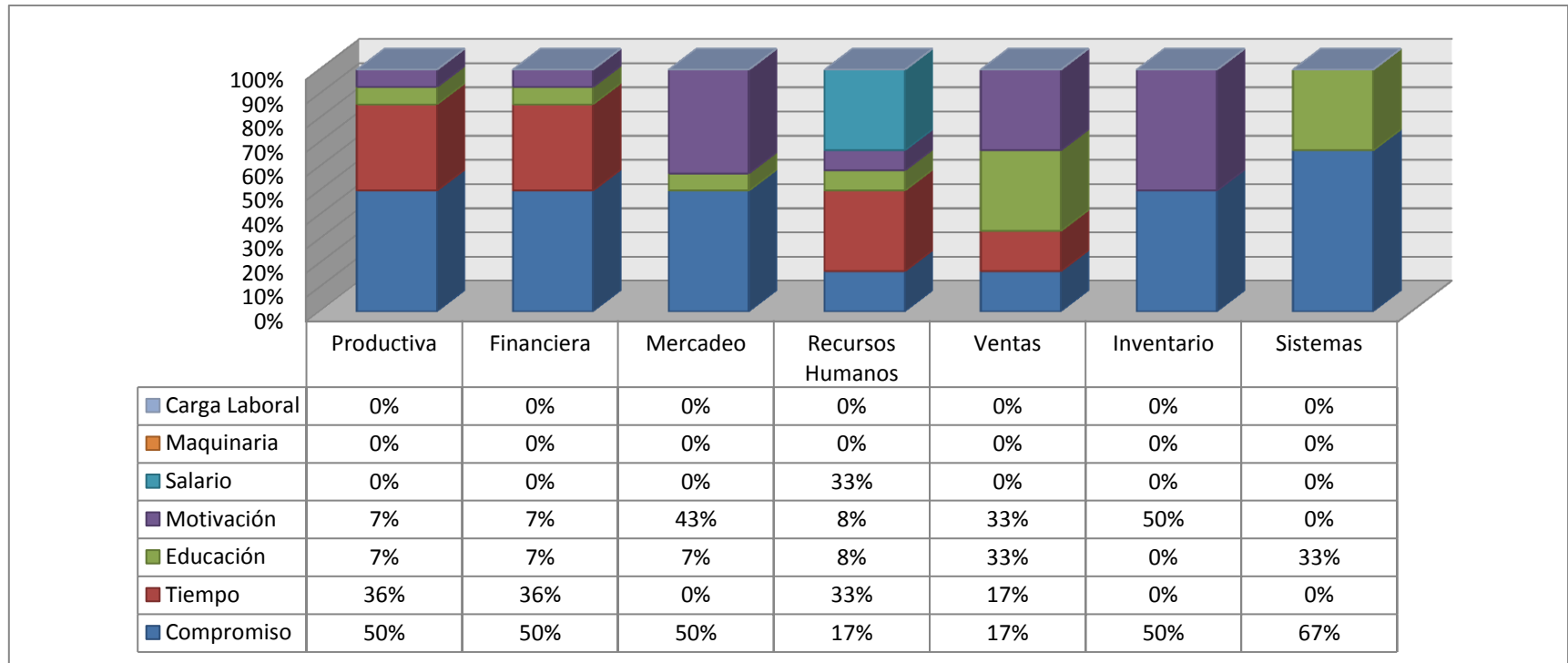


Fuente: Los Autores.

La mayoría de los proveedores del sector calzado de Bucaramanga encuestados cuentan con el personal idóneo para cada área de la empresa con una calificación buena y excelente.

- ¿Qué factores considera Usted están afectando el rendimiento?

**Gráfica 12: Factores de rendimiento proveedores**



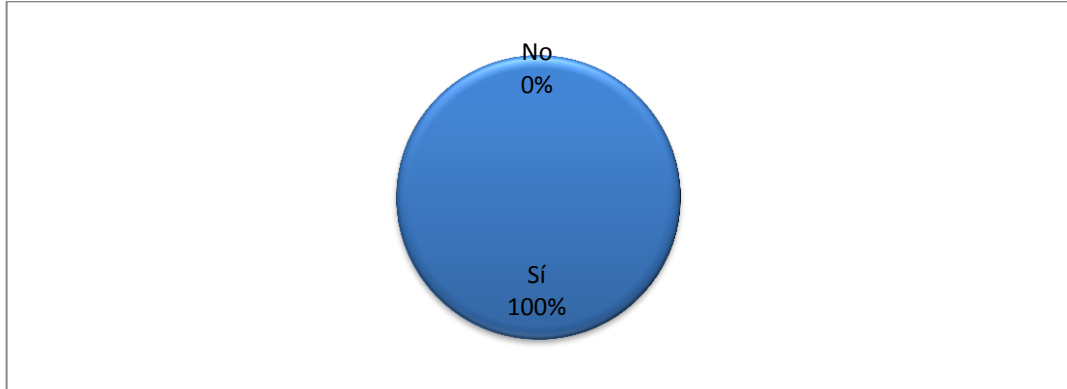
Fuente: Los Autores

Son diversos factores los que pueden afectar el rendimiento de los trabajadores dentro de las diferentes áreas de la empresa. Los proveedores consideran que el compromiso es el factor que se ve más afectado (50%) dentro de la organización aún cuando la motivación y el tiempo también pueden estar afectando el rendimiento.



- ¿Tiene su empresa la capacidad de atender grandes cantidades de pedido?

**Gráfica 13: Capacidad de pedido proveedores**

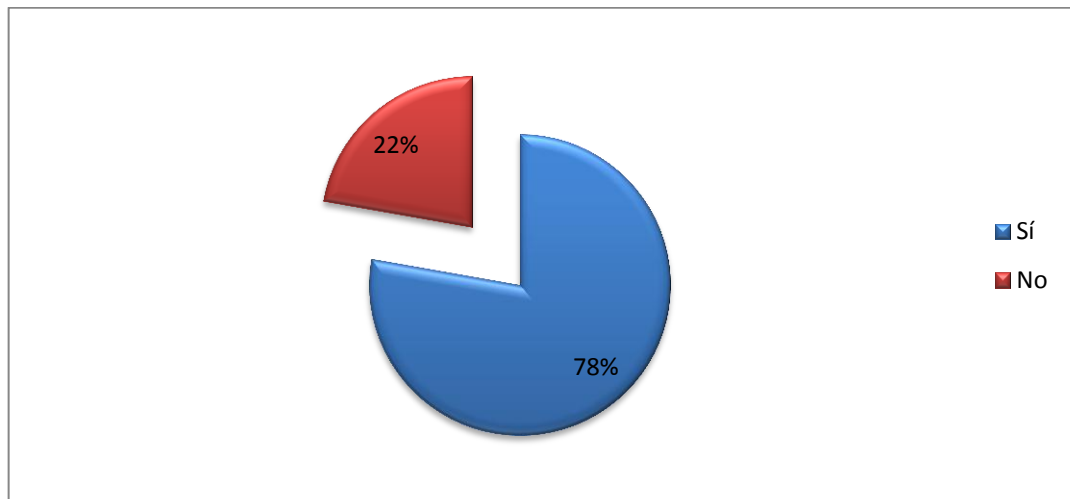


Fuente: Los Autores

El 100% de los proveedores encuestados afirman tener la capacidad de atender grandes cantidades de pedido para el sector calzado.

- ¿El proceso de producción que manejan en su empresa cuentan con automatización?

**Gráfica 14: Cuenta con automatización proveedores**

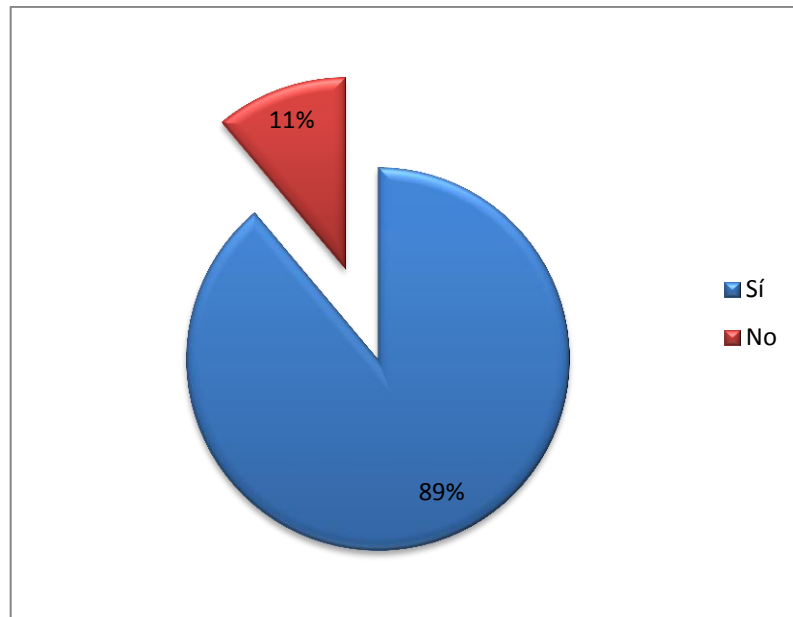


Fuente: Los Autores.

Cuando se indaga sobre la automatización en los procesos de producción se encuentra que el 78% de los encuestados afirma contar con procesos automatizados para su mejor desarrollo productivo, tan sólo un 22% no cuenta con dicha maquinaria porque la que poseen les permite cumplir con la producción.

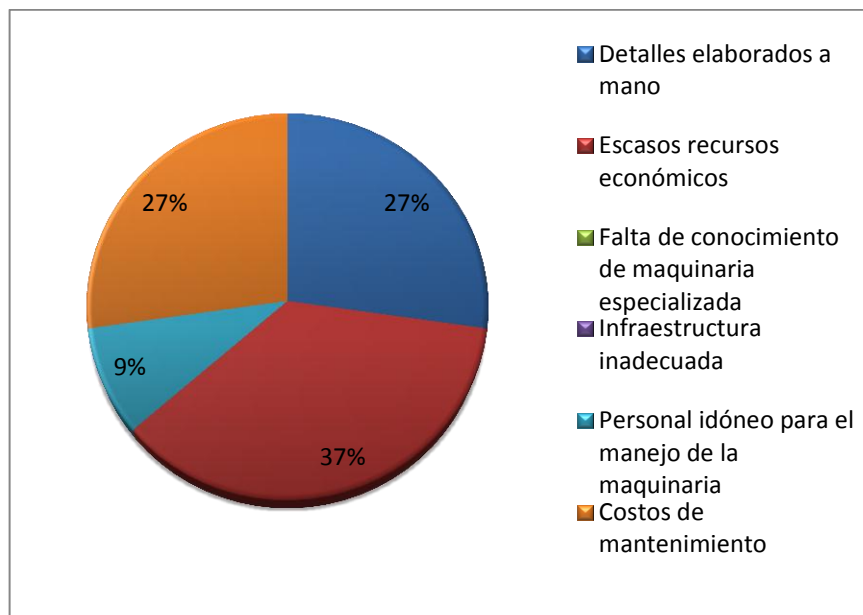
- ¿Considera usted que invertir en tecnología avanzada en su proceso de producción, le permite aumentar la productividad y competitividad dentro del sector calzado? Y ¿Qué factores considera importantes a la hora de NO invertir en tecnología dentro de su empresa?

**Gráfico 15: Invertir en tecnología proveedores**



Fuente: Los Autores.

**Gráfico 16: Factores para no invertir en Tecnología proveedores**

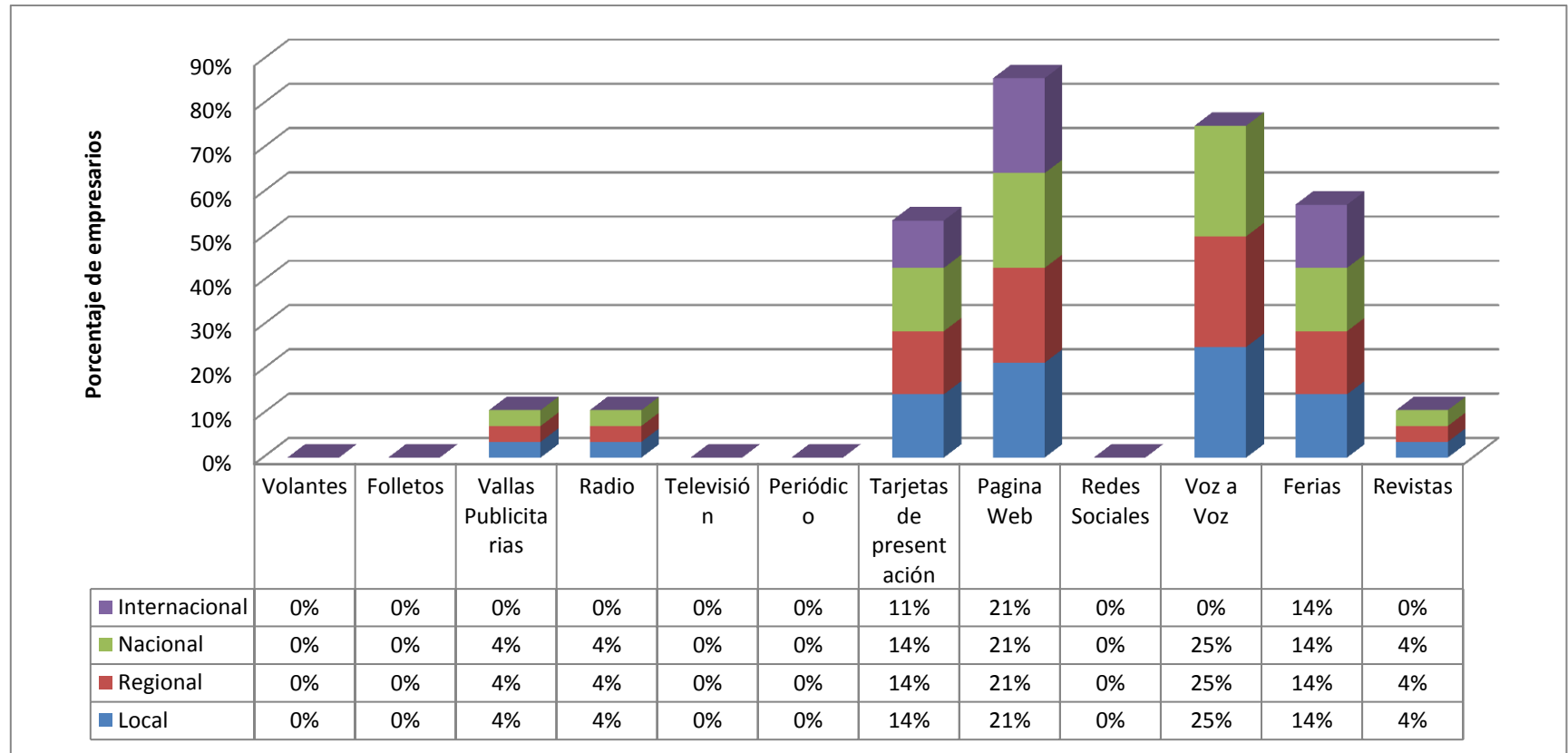


Fuente: Los Autores.

Así mismo, el 89% de los encuestados están de acuerdo que invertir en tecnología les permite aumentar su productividad y competitividad dentro del sector calzado porque mejorarían tiempos de producción y despacho de la materia prima a sus clientes. Sin embargo, los escasos recursos económicos es el factor más relevante a la hora de no invertir en tecnología, así lo expresa el 37% del total de proveedores encuestados. Por otro lado, la elaboración de los detalles a mano y los costos de mantenimiento (27% para cada uno) así como la falta de personal idóneo para el manejo de la maquinaria (9%) también incide en esa decisión.

- ¿Cuáles estrategias de publicidad maneja su empresa para la venta y promoción de sus productos?

**Gráfica 17: Medios publicitarios proveedores**

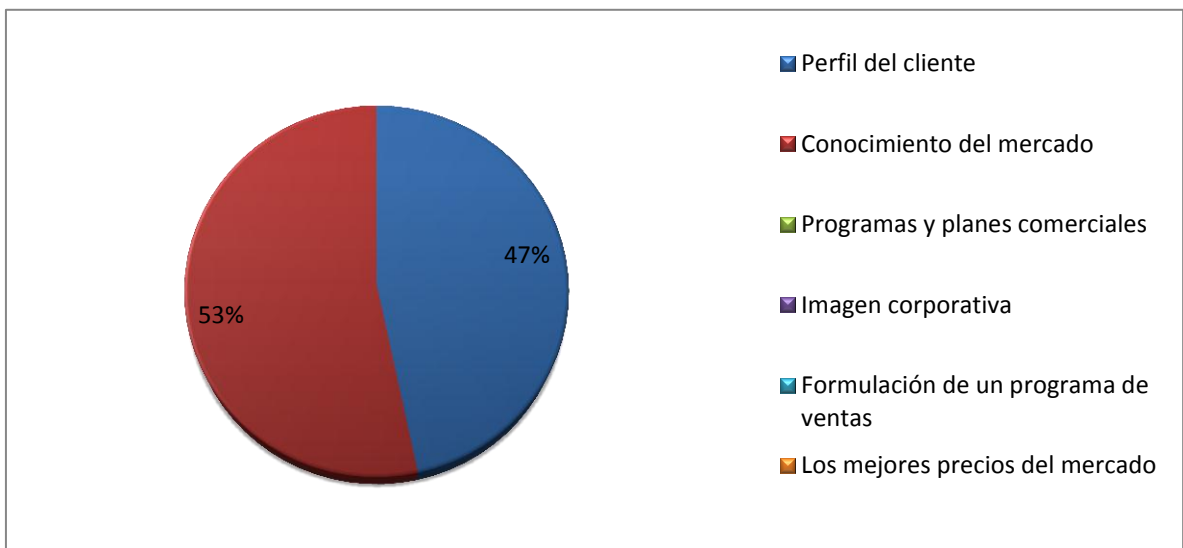


Fuente: Los Autores.

El medio de publicidad de mayor acogida por los proveedores del sector calzado son las páginas web por su cobertura y fácil acceso en el territorio nacional e internacional, y el voz a voz, a diferencia de las tarjetas de presentación las cuales son entregadas personalmente ya sea en el punto de fábrica, en alguna feria o evento al cual se asista.

- ¿Cómo se programan las ventas en su empresa?

**Gráfica 18: programación de ventas proveedores**

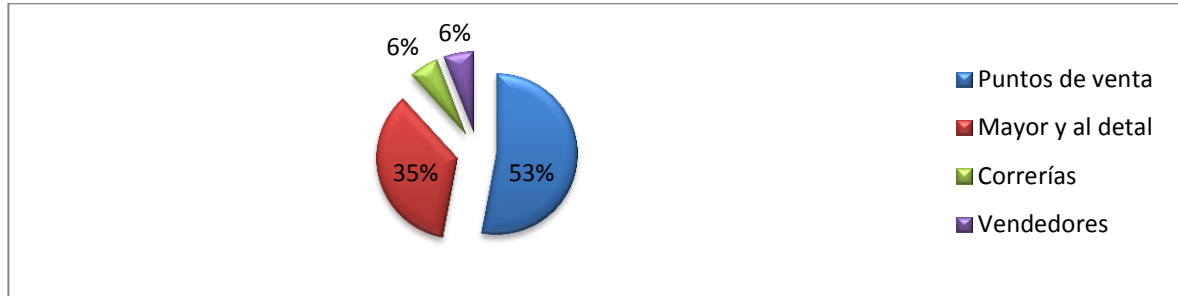


Fuente: Los Autores.

Para los proveedores del sector calzado en relación con las ventas, éstas se programan según el conocimiento del mercado y por perfil del cliente con un 53% y un 47% respectivamente.

- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de ventas?

**Gráfica 19: Proceso de ventas**

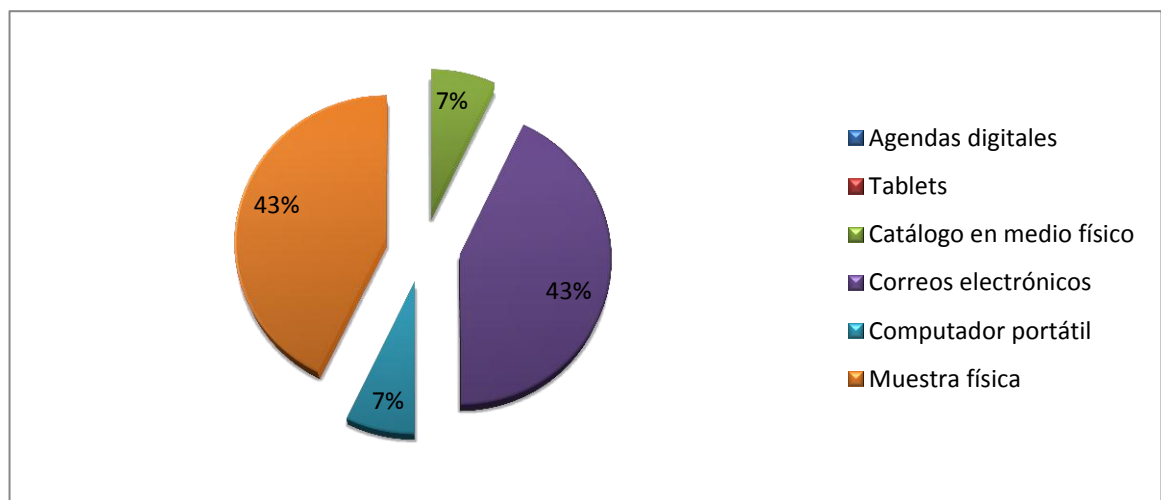


Fuente: Los Autores.

La mayor parte del proceso de venta de las empresas proveedoras del sector calzado se realizan en los puntos de venta con un 53% del total de la muestra, seguido de al mayor y detal con un 35% y finalmente con un 6% de correrías y vendedores cada uno.

- ¿Qué tipo de herramientas utilizan los agentes comerciales de su empresa para la venta y promoción de sus productos en el mercado?

**Gráfica 20: Herramientas de uso por los vendedores proveedores**

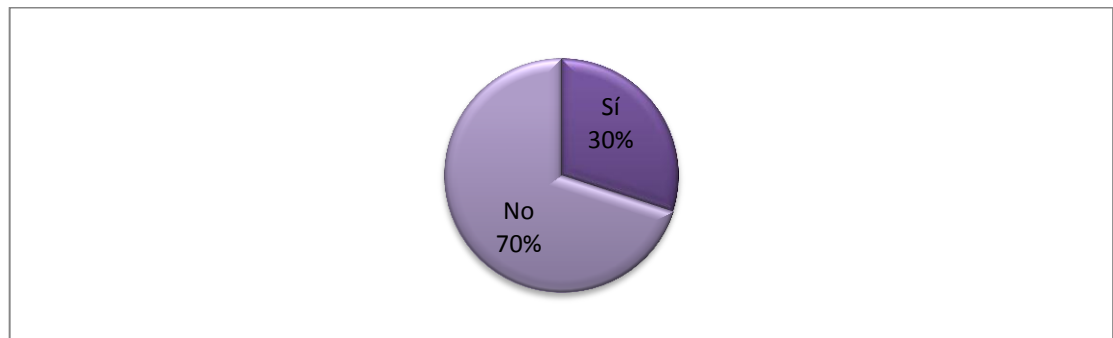


Fuente: Los Autores.

Para la venta y promoción de los productos los agentes comerciales de las empresas proveedoras tienen como herramientas principales la muestra física y correos electrónicos en igual proporción (43%), en menor porcentaje (7%) utilizan el computador portátil y los catálogos en medio físicos.

- ¿Su empresa cuenta con un área de investigación y desarrollo para la creación de nuevos productos o mejoras?

**Gráfica 21: Investigación y desarrollo proveedores**

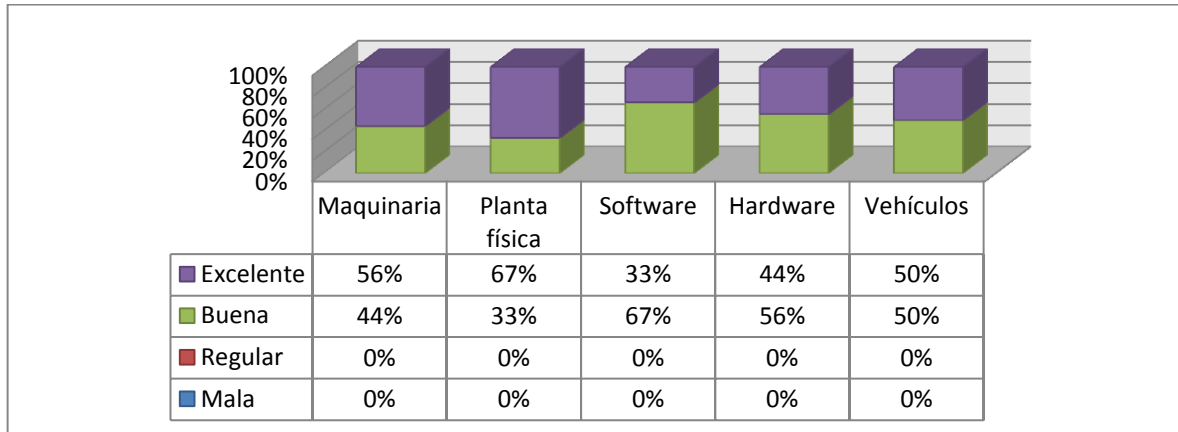


Fuente: Los Autores.

El 70% de los proveedores encuestados niega tener un área de investigación y desarrollo, el restante 30% afirman tenerla, porque consideran que se debe estar al día en las tendencias de la moda y el mercado.

- ¿Su empresa cuenta con una adecuada infraestructura física y administrativa?  
Y ¿Cómo califica dicha infraestructura?

**Gráfica 22: Infraestructura adecuada proveedores**

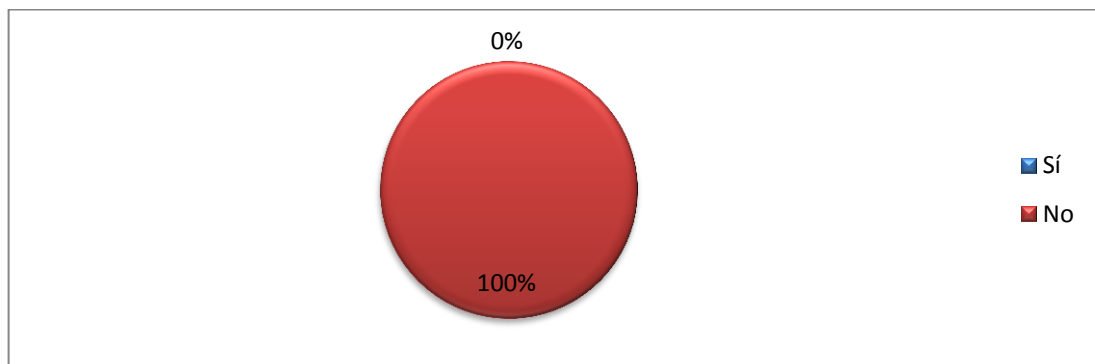


Fuente: Los Autores.

Cuando se indaga sobre la infraestructura, todos los proveedores encuestados refieren disponer de una infraestructura física y administrativa adecuada para el desarrollo de sus labores; consideran entre excelente y buena las condiciones de la maquinaria, planta física, software, hardware y vehículos.

- ¿Trabaja usted en equipo con sus competidores?

**Gráfica 23: Trabajo en equipo con competidores proveedores**



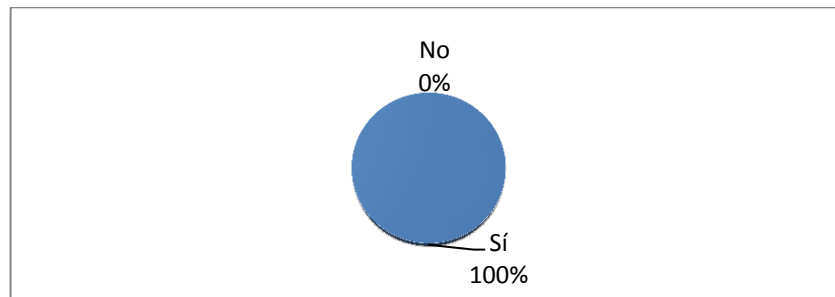
Fuente: Los Autores.



Para este estudio se consideró pertinente indagar sobre el trabajo en equipo interempresarial. El 100% de los encuestados niegan trabajar en equipo con sus competidores porque no tienen la suficiente confianza para poder realizar alianzas.

- ¿Considera importante las certificaciones de calidad para el desarrollo de su actividad?

**Gráfica 24: Certificaciones en calidad proveedores**

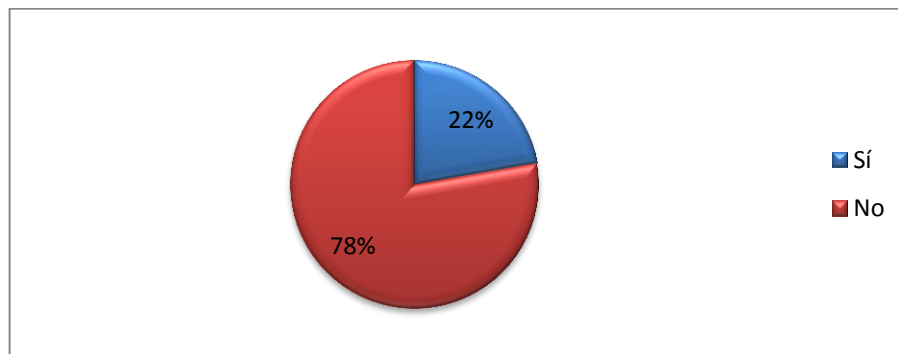


Fuente: Los Autores.

Los proveedores consideran necesarias las certificaciones de calidad a pesar de que sus clientes no están certificados.

- ¿Tiene Usted algún conocimiento al respecto sobre las TIC (Tecnologías de Información y comunicación)?

**Gráfica 25: Conocimiento sobre las TIC proveedores**

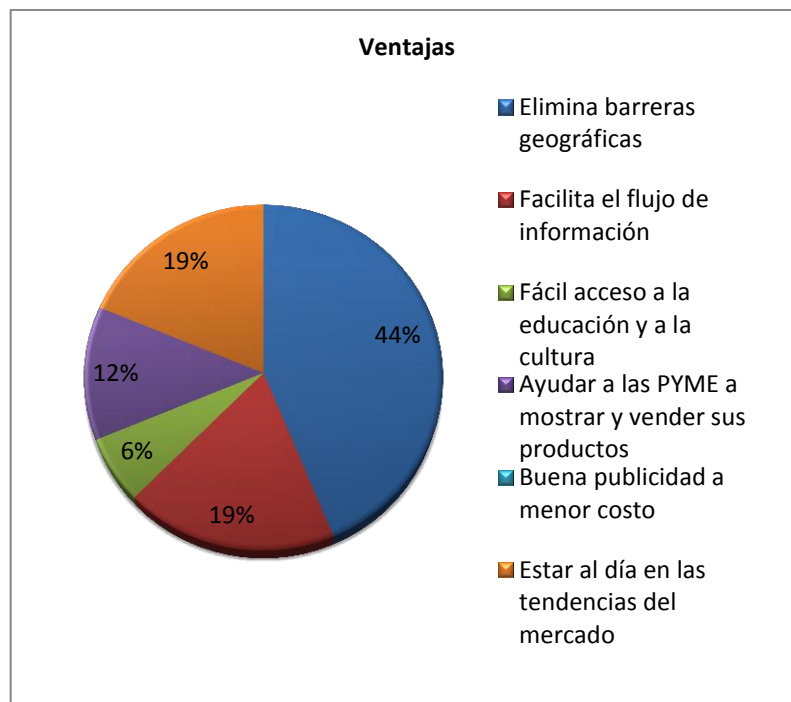


Fuente: Los Autores.

En la actualidad las tecnologías de información y comunicación son vitales para las organizaciones. Al respecto, sólo el 22% de los empresarios proveedores afirma conocer el significado de las TIC, mientras que el 78% expresa no tener un conocimiento formal de estas tecnologías aunque sí las utilicen intuitivamente.

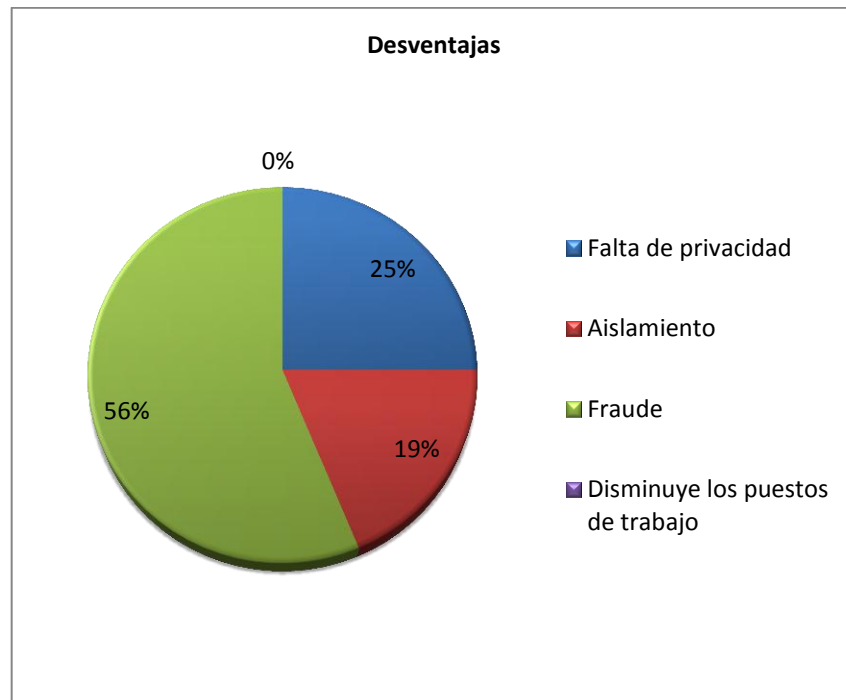
- Ventajas que ofrecen las TIC y desventajas que tienen las TIC

**Gráfica 26: Ventajas de las TIC proveedores**



Fuente: Los Autores

**Gráfica 27: Desventajas de las TIC proveedores**

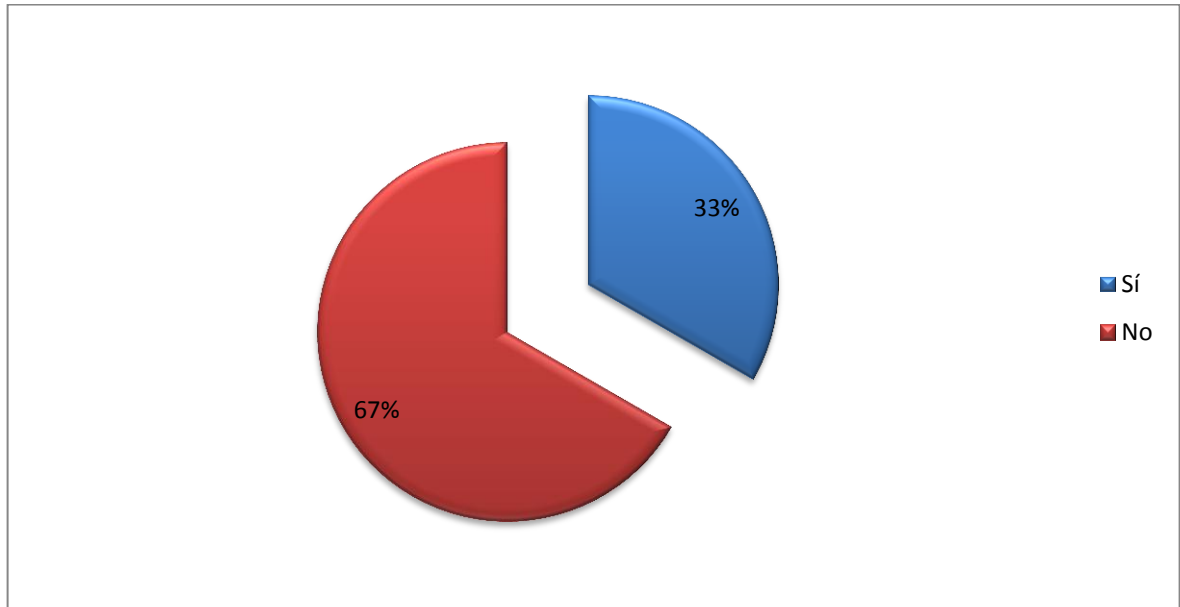


Fuente: Los Autores.

Consideran como ventajas de las TIC, en su orden, que contribuyen a eliminar barreras geográficas, facilitan el flujo de información y permite estar al día en las tendencias del mercado. Del mismo modo permiten el fácil acceso a la educación y a la cultura y ayuda a las pyme a mostrar y vender sus productos. Sin embargo, encuentran algunas desventajas como el fraude que puede presentarse, la falta de privacidad y el aislamiento del sector.

- ¿En su empresa existe una comunicación efectiva con el cliente para poder anticiparse a sus necesidades y requerimientos en sus productos?

**Gráfica 28: Comunicación efectiva con el cliente proveedores**

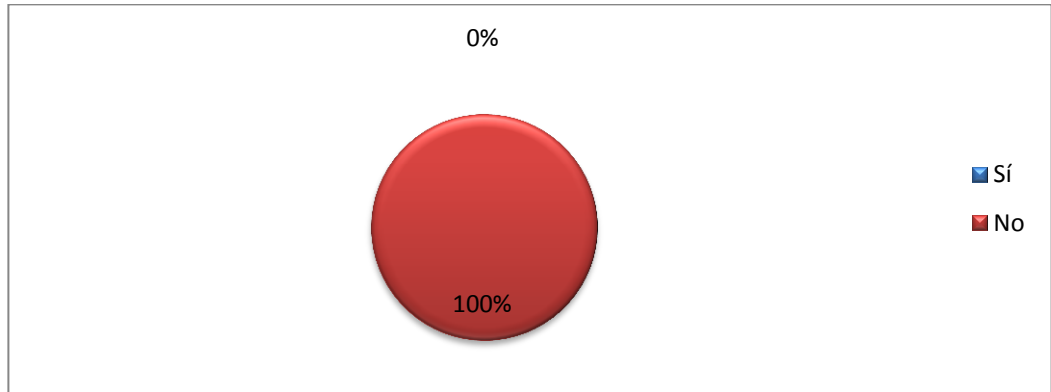


Fuente: Los Autores.

El 67% de los proveedores del sector calzado no tienen una comunicación efectiva con sus clientes porque ellos se dedican exclusivamente a vender sus productos sin pensar en las necesidades y requerimientos de sus clientes, lo cual les genera diversidad de algunas dificultades y en ocasiones el no despacho oportuno de pedidos a los mismos.

- ¿Se ha visto afectado con algún TLC y acuerdos comerciales vigentes actualmente en Colombia?

**Gráfica 29: TLC proveedores**

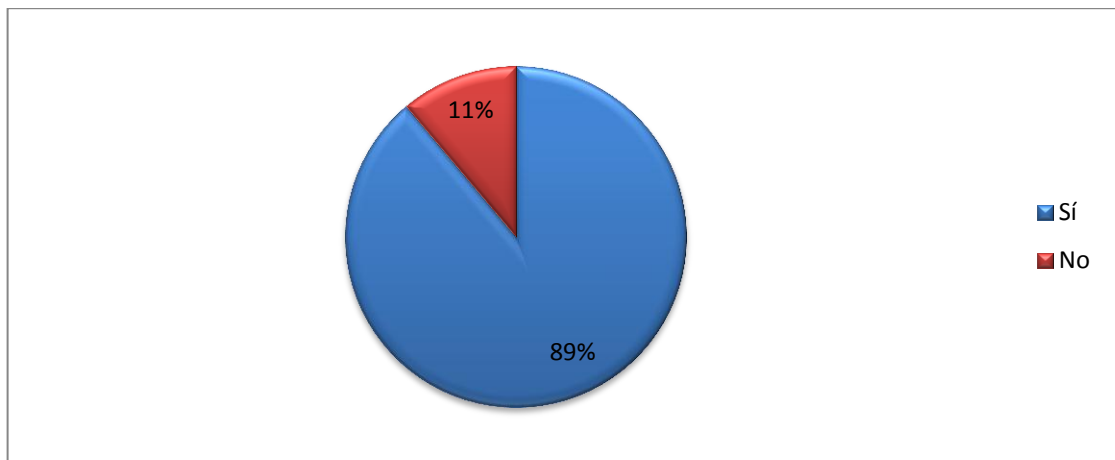


Fuente: Los Autores

El 100% de los proveedores no se ven afectados con ningún TLC hasta el momento.

- ¿Su empresa pertenece a alguna asociación o agremiación?

**Gráfica 30: Pertenece a alguna asociación o agremiación proveedores**

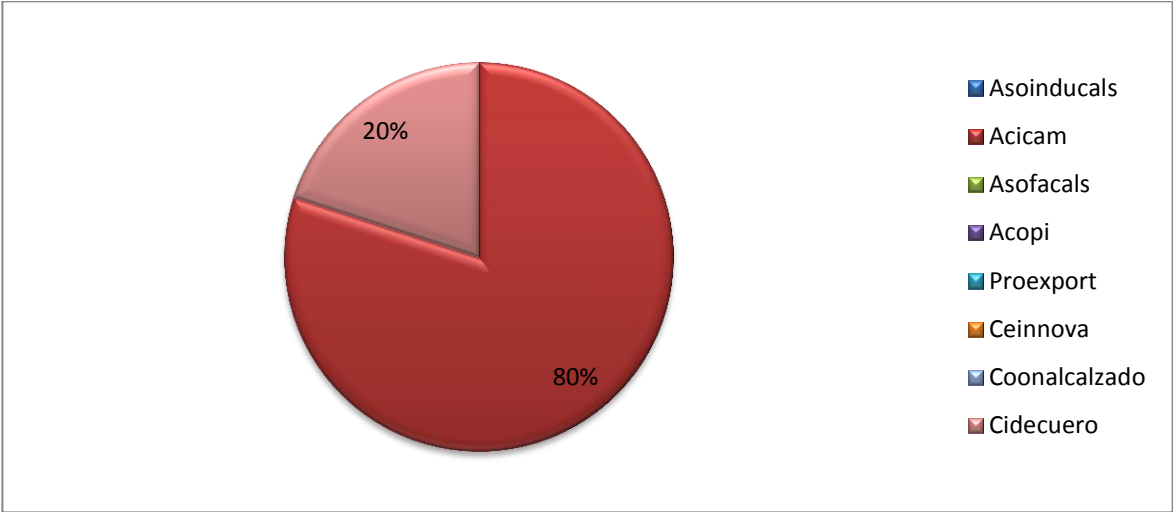


Fuente: Los Autores.

Existen diversas asociaciones o agremiaciones que contribuyen al mejoramiento del sector del calzado. El 89% de los proveedores encuestados afirman pertenecer por lo menos a una asociación o agremiación que desempeñe labores de mejoramiento del sector calzado.

- ¿A qué asociaciones o agremiaciones pertenece?

**Gráfica 31: Asociaciones o agremiaciones proveedores**

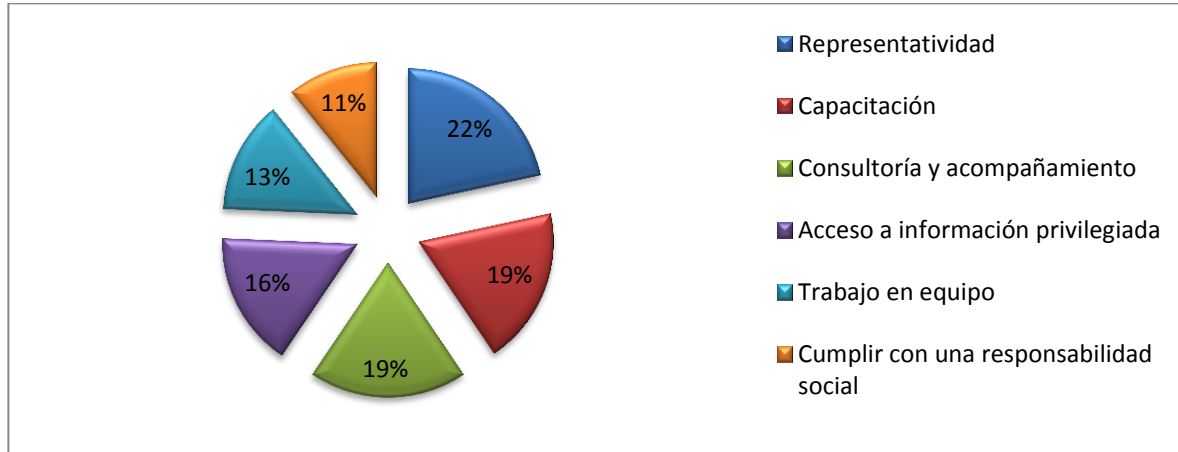


Fuente: Los Autores.

El 80% de los proveedores encuestados del sector calzado están asociados a ACICAM y el porcentaje restante a CIDECUERO.

- ¿Cuáles son las ventajas de pertenecer a una asociación o agremiación?

**Gráfica 32: Ventajas de las asociaciones o agremiaciones proveedores**

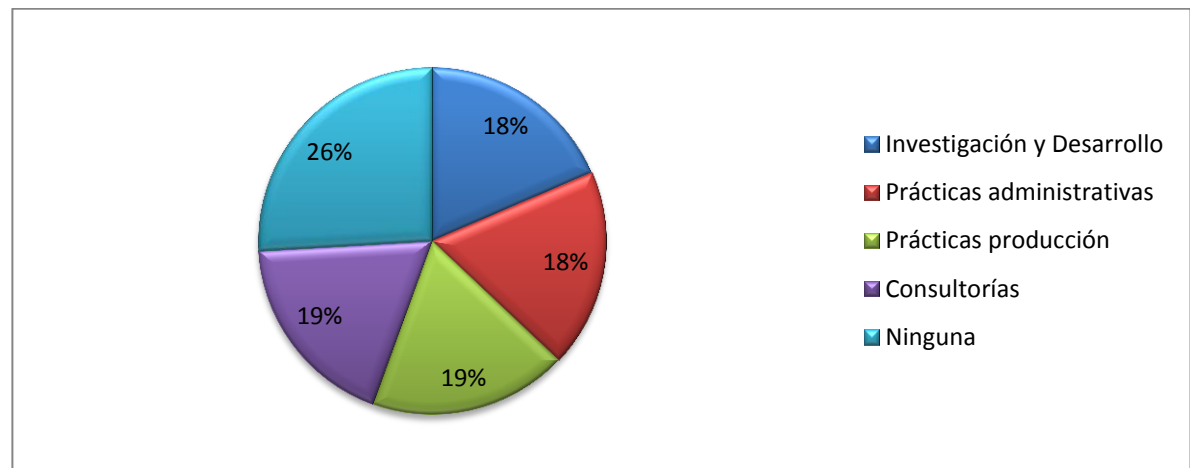


Fuente: Los Autores.

Existen ventajas de pertenecer a estas asociaciones; refieren como las más importantes, la representatividad con un 22%, seguida de capacitación, consultorías y acompañamientos con un 19% para cada una.

- ¿Qué vínculos con la academia tiene su empresa?

**Gráfica 33: Vínculos con la academia proveedores**

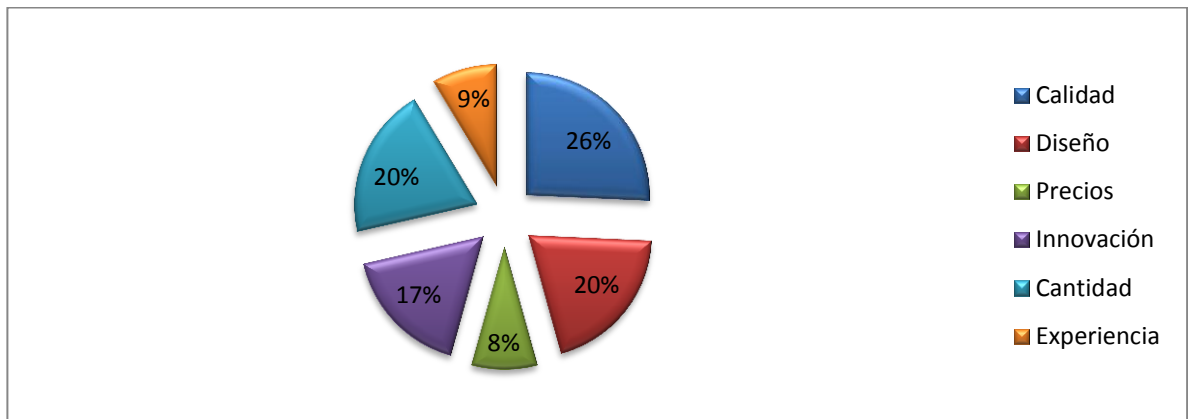


Fuente: Los Autores.

El 26% de los encuestados manifiestan no tener vínculos con entidades educativas, un 19% están de acuerdo en llevar a cabo consultorías y prácticas de producción dentro de la empresa y con otros 18% restantes las prácticas administrativas e investigación y desarrollo.

- ¿Cuál es el valor agregado y la pauta de diferenciación de su empresa frente a la competencia?

**Gráfica 34: Valor agregado y pauta de diferenciación proveedores**



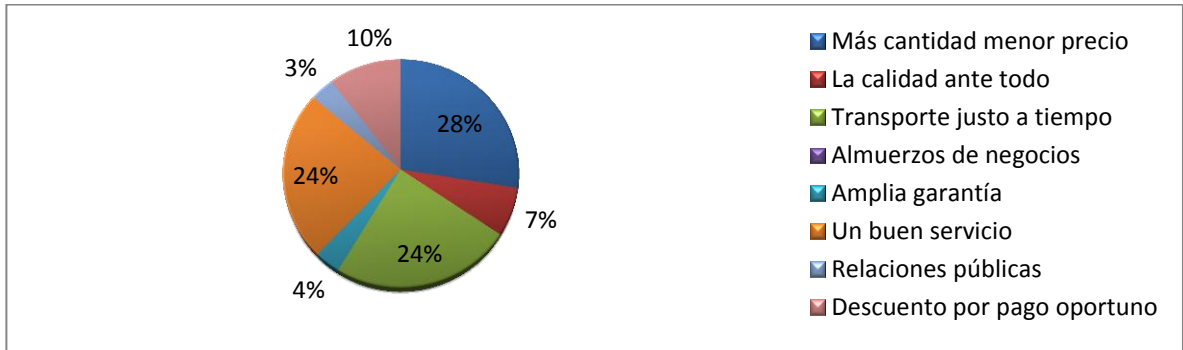
Fuente: Los Autores.

Con un 26% del total de los encuestados, la calidad es el valor agregado de mayor acogida por los proveedores del sector calzado, seguidos de la cantidad y el diseño con un 20% para cada uno, en última instancia los precios con tan sólo un 8% de la muestra.



- ¿Cuáles de las estrategias de negociación mostradas a continuación están establecidas en su empresa?

**Gráfica 35: Estrategias de negociación proveedores**

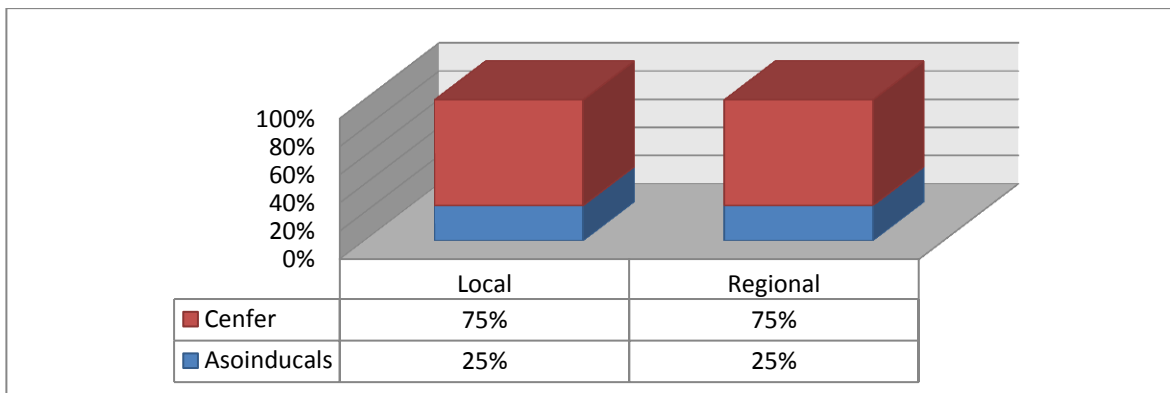


Fuente: Los Autores.

Cada empresa determina sus estrategias de negociación. Según lo indagado y como puede observarse en la gráfica anterior, las más usadas por los proveedores, en su orden, son: a más cantidad menor precio, transporte justo a tiempo y un buen servicio. Cabe resaltar, que la amplia garantía y las relaciones públicas, están señalados en bajo porcentaje.

- Su empresa ha participado en ferias y eventos de:

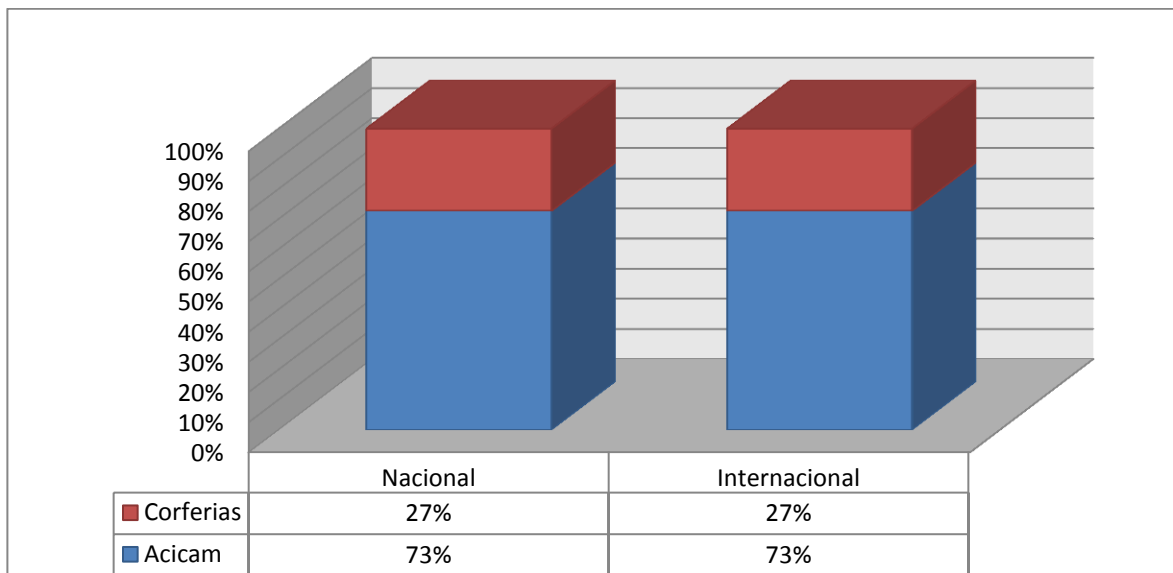
**Gráfica 36: Ferias y evento nivel regional proveedores**



Fuente: Los Autores.

Un 75% de las empresas proveedoras de materias primas para el sector calzado tienen mayor porcentaje de asistencia a las ferias y eventos realizados en cenfer para Bucaramanga y su área metropolitana con un 75% a nivel local y regional respectivamente.

**Gráfica 37: Ferias y eventos a nivel nacional e internacional proveedores**

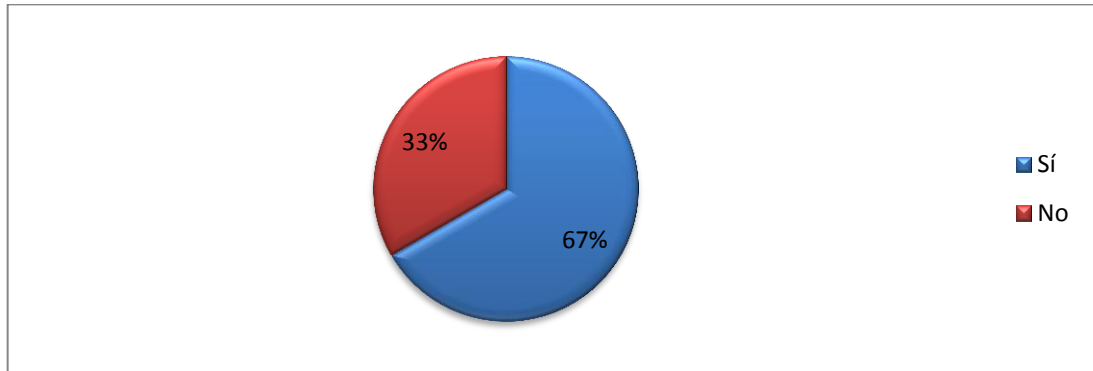


Fuente: Los Autores.

A nivel nacional e internacional, los proveedores prefieren asistir con un 73% del total de la muestra a los eventos organizados por Acicam, ya que esta asociación presta una mejor asistencia que las realizadas en Corferias por otro patrocinador.

- ¿Cuenta su empresa con el recurso humano idóneo para atender negocios internacionales?

**Gráfica 38: Recurso humano idóneo para negocios internacionales proveedores**

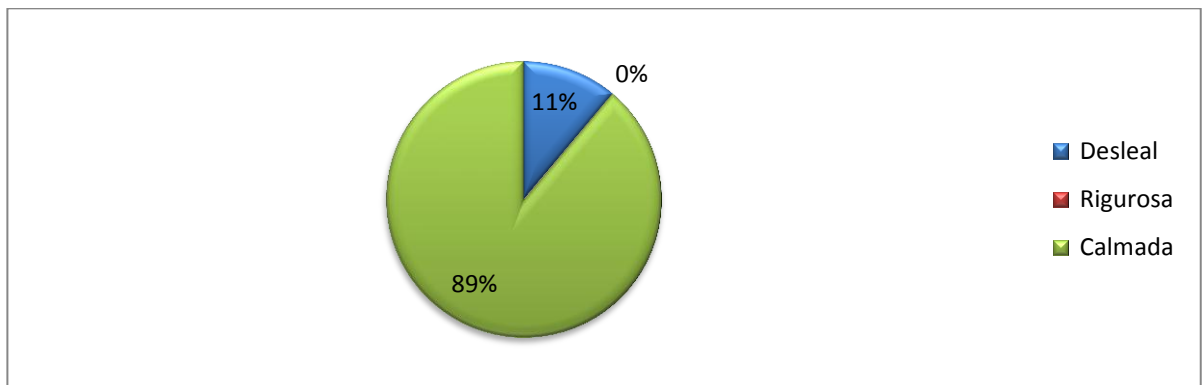


Fuente: Los Autores.

El 67% de los proveedores afirman contar con una persona capacitada para atender clientes de otros países con un buen manejo de idiomas extranjeros.

- ¿Cómo considera usted que es su competencia y por qué?

**Gráfica 39: Tipo de competencia proveedores**



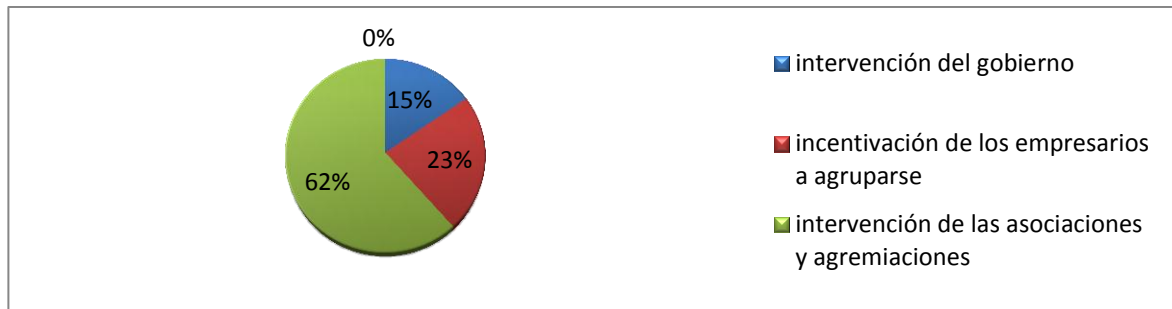
Fuente: Los Autores.

El 89% de los empresarios encuestados están de acuerdo con que la competencia entre proveedores es calmada en cuanto a que no se ven diseños y precios

similares unos de otros y el porcentaje restante la considera rigurosa, es decir que todos los días están fabricando productos con cierto nivel de innovación con el fin de no quedarse atrás de su competencia.

- ¿Cómo cree usted que podría mejorar la problemática de este sector?

**Gráfica 40: Mejoras a la problemática proveedores**

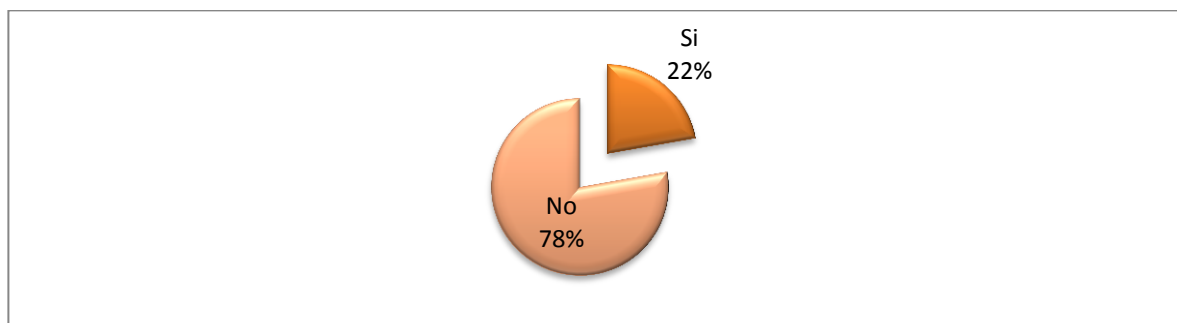


Fuente: Los Autores.

Un 62% de los encuestados creen que con las intervención de las asociaciones y agremiaciones podrían solucionarse la problemática del sector, otro 23% con la incentivación de los empresarios a agruparse y finalmente con un 15% con ayuda del gobierno.

- ¿Tiene usted conocimiento del significado de clúster o aglomeración?

**Gráfica 41: Conocimiento de clúster proveedores**

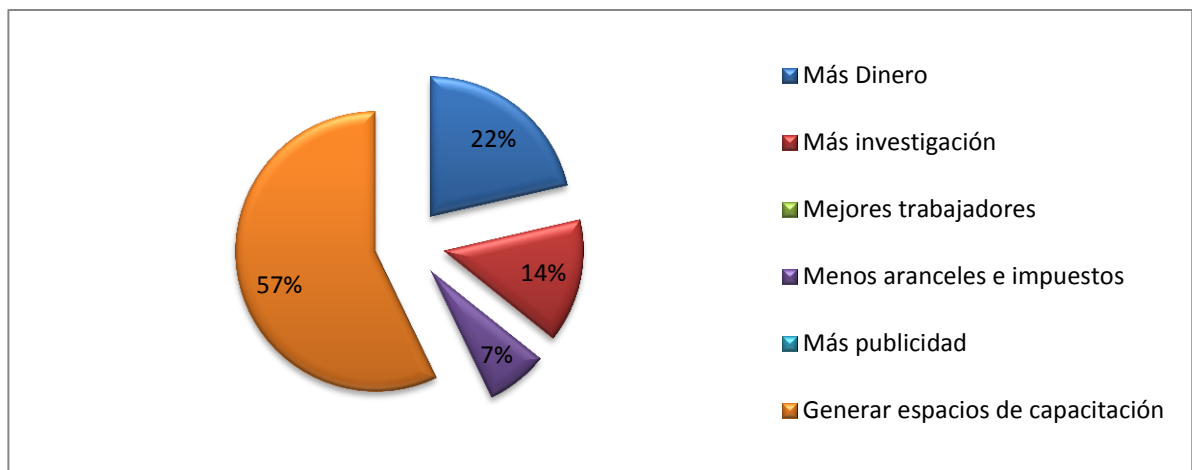


Fuente: Los Autores.

El significado del término clúster o aglomeración es desconocido para el 78% de los empresarios proveedores encuestados; sólo el 22% restante tiene conocimiento total o parcial del tema.

- ¿Cómo cree que el Gobierno podría incentivar al sector para que se genere un clúster?

**Gráfica 42: Incentivar al sector para crear clúster proveedores**

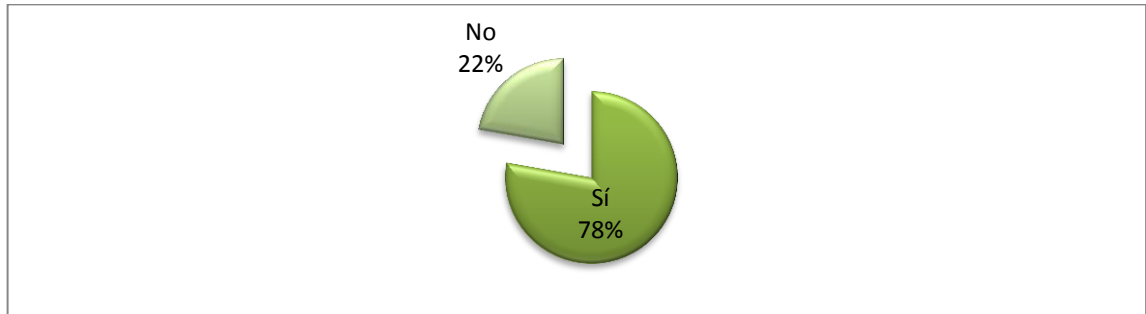


Fuente: Los Autores.

Generando más espacios de capacitación (57%) es la manera adecuada que tiene el gobierno para incentivar al sector y poder implementar en el futuro un clúster. También resaltan la inversión en capital (22%) y el fomento de más investigaciones sobre el tema que ayuden a la creación de éstos (14%), así como la disminución de aranceles e impuestos (7%).

- ¿Considera usted que existen ciertas limitaciones en su empresa que le impiden pertenecer y desempeñarse al 100% dentro del clúster?

**Gráfica 43: Limitaciones para pertenecer al clúster proveedores**

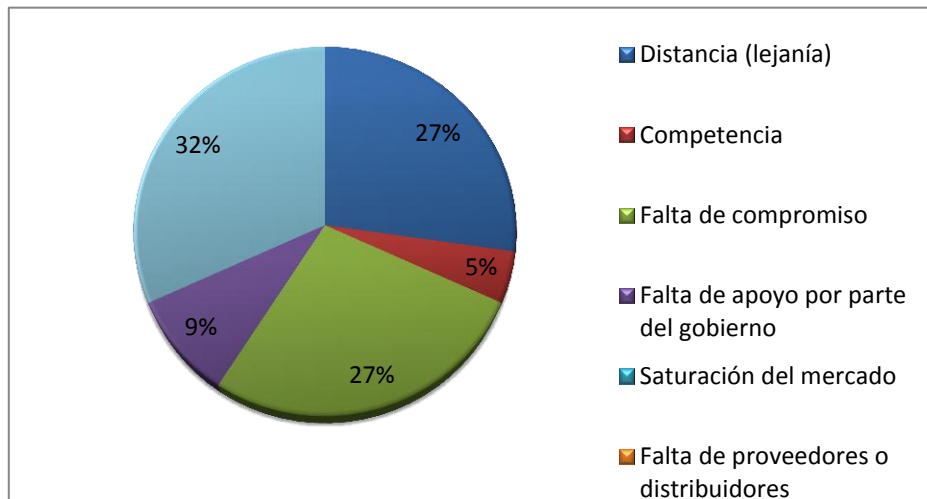


Fuente: Los Autores.

El 78% de los proveedores expresan que se tienen ciertas limitaciones que les impediría desempeñarse al 100% dentro de un clúster; los restantes (22%)afirman en no tener dichas restricciones.

- ¿Cuáles limitaciones?

**Gráfica 44: Tipo de limitaciones para pertenecer al clúster proveedores**

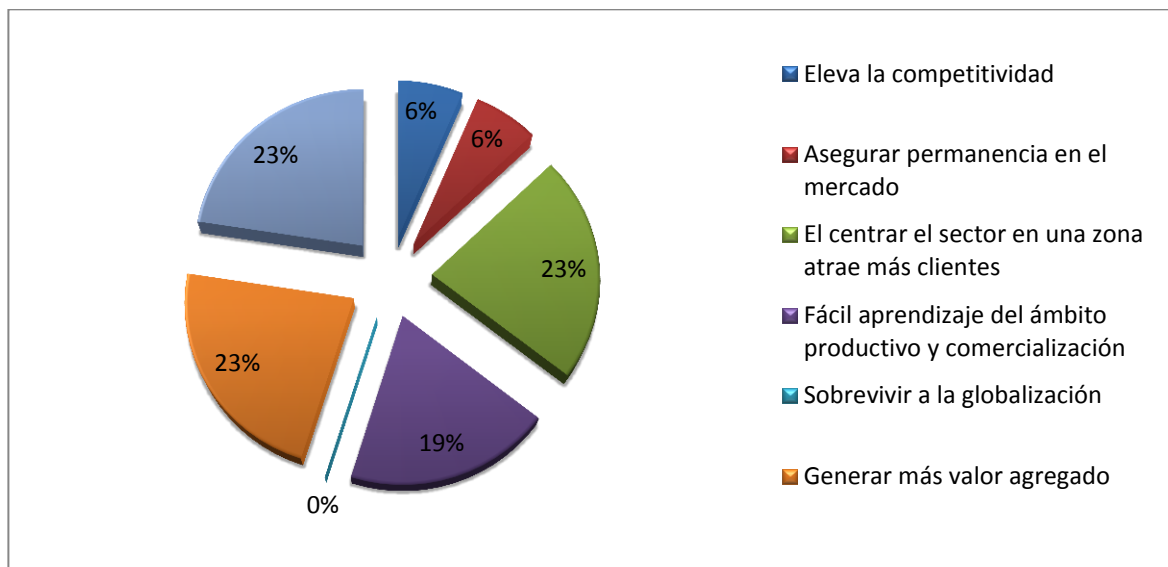


Fuente: Los Autores.

Dentro de las posibles limitaciones que refieren los proveedores se destacan principalmente, la falta de confianza (32%), la distancia (lejanía) y la falta de compromiso (27% cada uno), la falta de apoyo del gobierno (9%) y la competencia del mercado (5%).

- ¿Qué oportunidades ve usted con la posible implementación de un clúster en el sector calzado de la ciudad de Bucaramanga?

**Gráfica 45: Oportunidades del clúster proveedores**

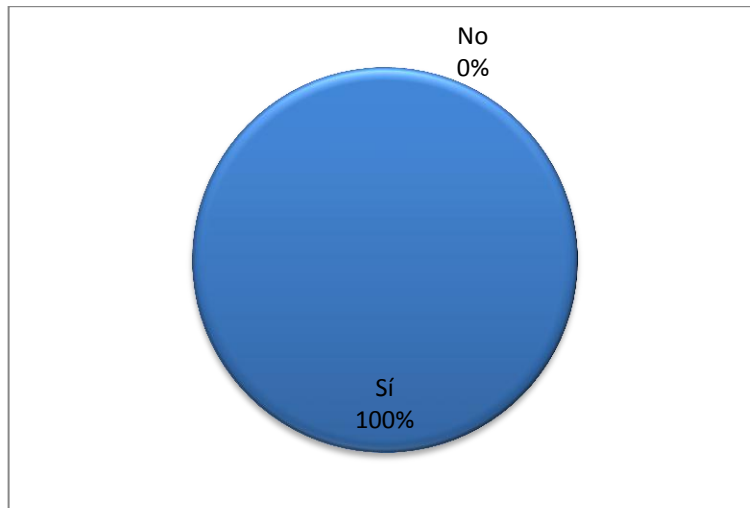


Fuente: Los Autores.

Cuando se indaga sobre la posible implementación de un clúster para este sector, en Bucaramanga, los proveedores la destacan como oportunidades: para generar más valor agregado, acceder a nuevos mercados y ubicar el sector en una sola zona porque atraería más clientes (23% cada uno), sobrevivir a la globalización (19%), elevar la competitividad y asegurar una permanencia en el mercado (6% cada uno).

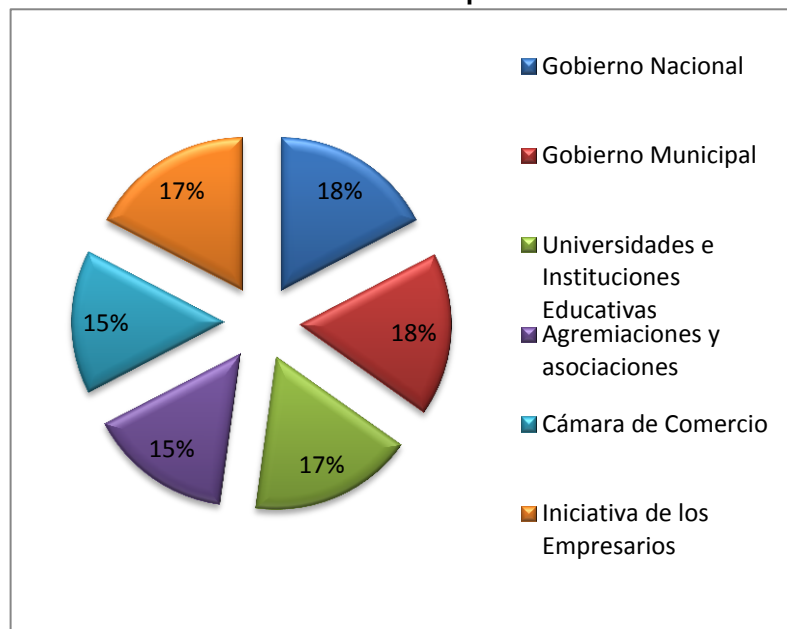
- ¿Cree que para que éste clúster se aplique en el sector calzado de Bucaramanga es importante la intervención de algunas entidades en particular? Y ¿Cuáles entidades?

**Gráfica 46: Intervención de algunas entidades para la creación del clúster proveedores**



Fuente: Los Autores

**Gráfica 47: Entidades proveedoras**



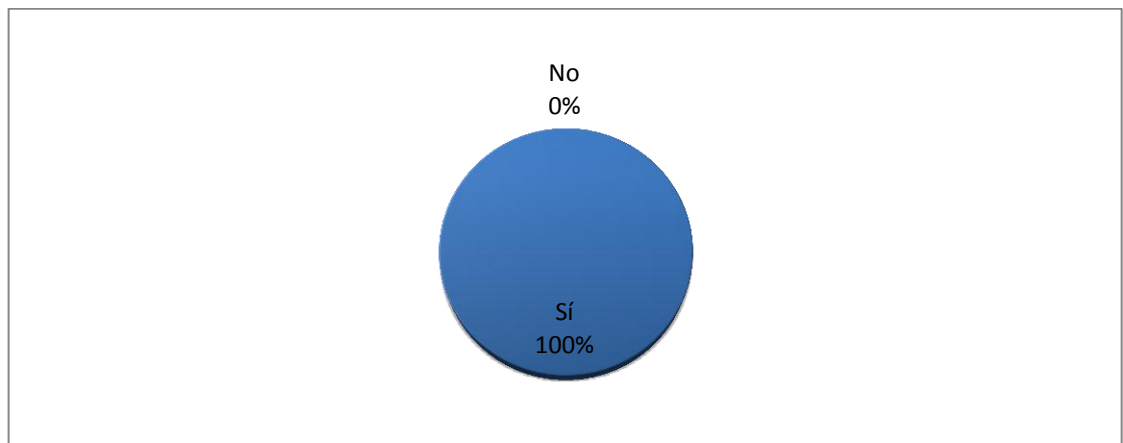
Fuente: Los Autores.



El 100% de los encuestados afirman que para que el clúster se dé en la ciudad de Bucaramanga debe haber, en igual proporción, la intervención de algunas entidades y organizaciones tales como: gobierno nacional y municipal, universidades e instituciones educativas, agremiaciones y asociaciones, Cámara de Comercio y la iniciativa empresarial. Es decir, que para el sector todas las entidades son importantes para la implementación de un clúster de calzado.

- ¿Tendría usted algún interés en hacer parte de un clúster en el sector calzado de la ciudad de Bucaramanga?

**Gráfica 48: Interés en hacer parte del clúster proveedores**

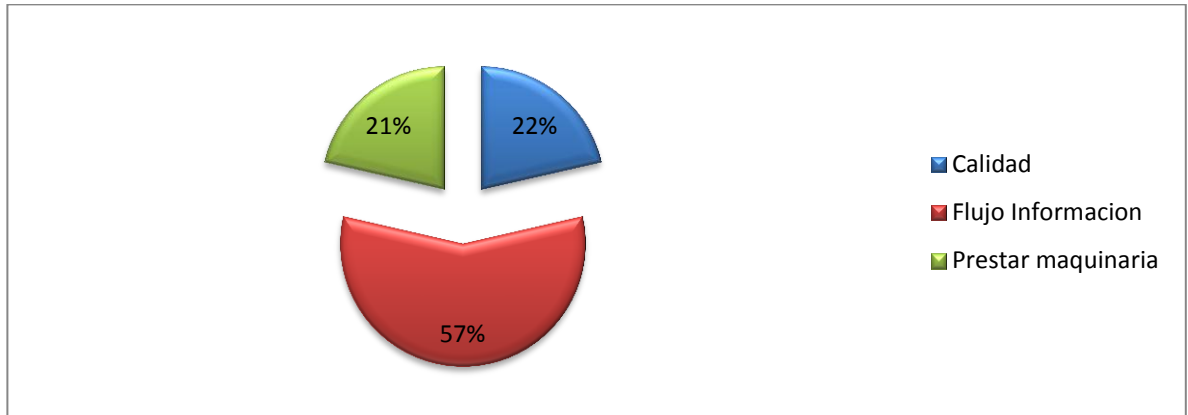


Fuente: Los Autores.

Todos los proveedores del sector calzado de la ciudad de Bucaramanga tienen un interés por hacer parte del clúster debido a las oportunidades que ellos observan con la aplicación del mismo.

- ¿Cuál sería el compromiso de ustedes como proveedores, productores, o distribuidores para el desarrollo del clúster?

**Gráfica 49: Compromiso proveedores**



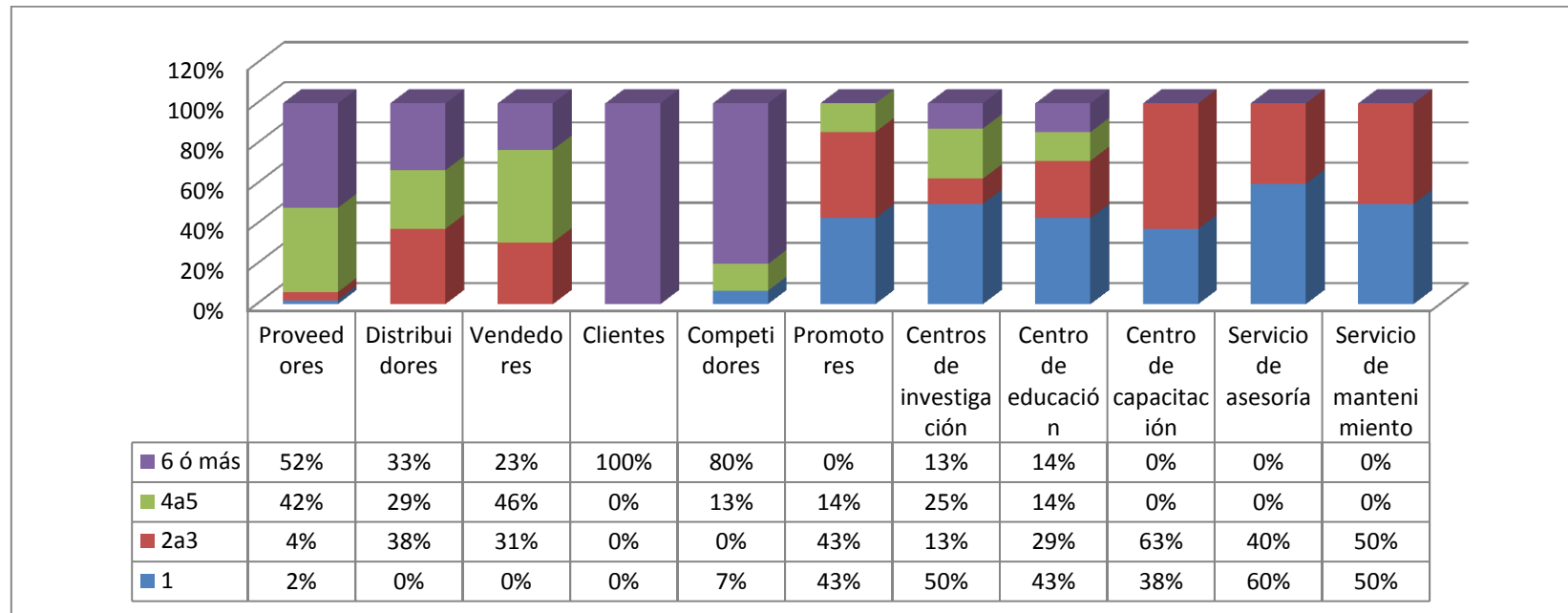
Fuente: Los Autores.

El compromiso que el 57% de los proveedores encuestados, si se llegase a implementar un clúster en el sector, hace referencia a compartir información; el 22% a mejorar la calidad y el 21% a prestar la maquinaria a quien la necesite.

**6.4.2 Análisis de resultados para los procesos.** En este ítem se presentan los resultados obtenidos por los fabricantes.

- Dentro de las empresas que hacen parte de la cadena de suministro del sector calzado, ¿Con cuáles de ellas tiene alguna relación?, ¿Cuántas de ellas?

**Gráfica 50: Relación con las empresas fabricantes**

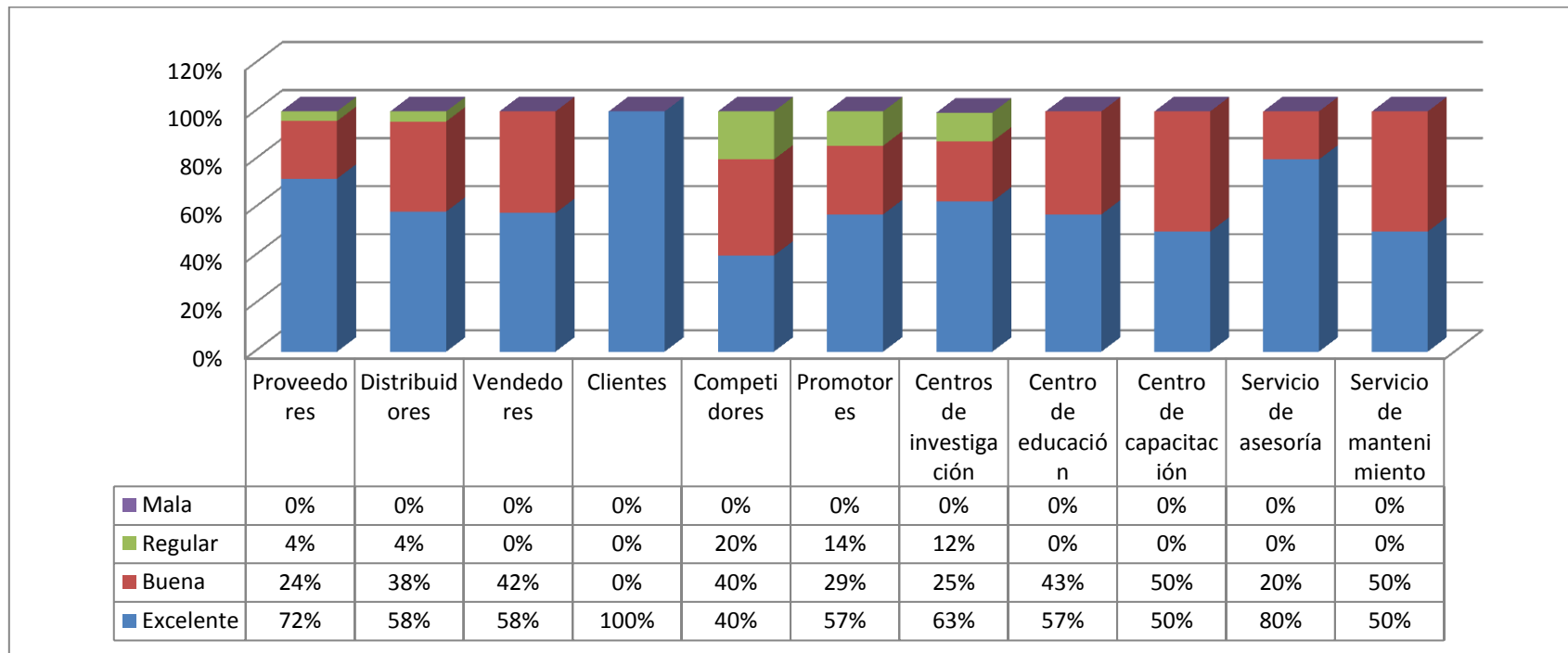


Fuente: Los Autores.

El 52% de los fabricantes tienen una relación con seis o más proveedores y con un 80% con competidores, dos a tres distribuidores con un 38%, cuatro a cinco vendedores con un 46%, con promotores, centros de investigación, centros de educación, y servicios de asesoría existe relación con uno para cada uno.

- ¿Cómo es su relación con dichas empresas?

**Gráfica 51: Relación fabricantes**

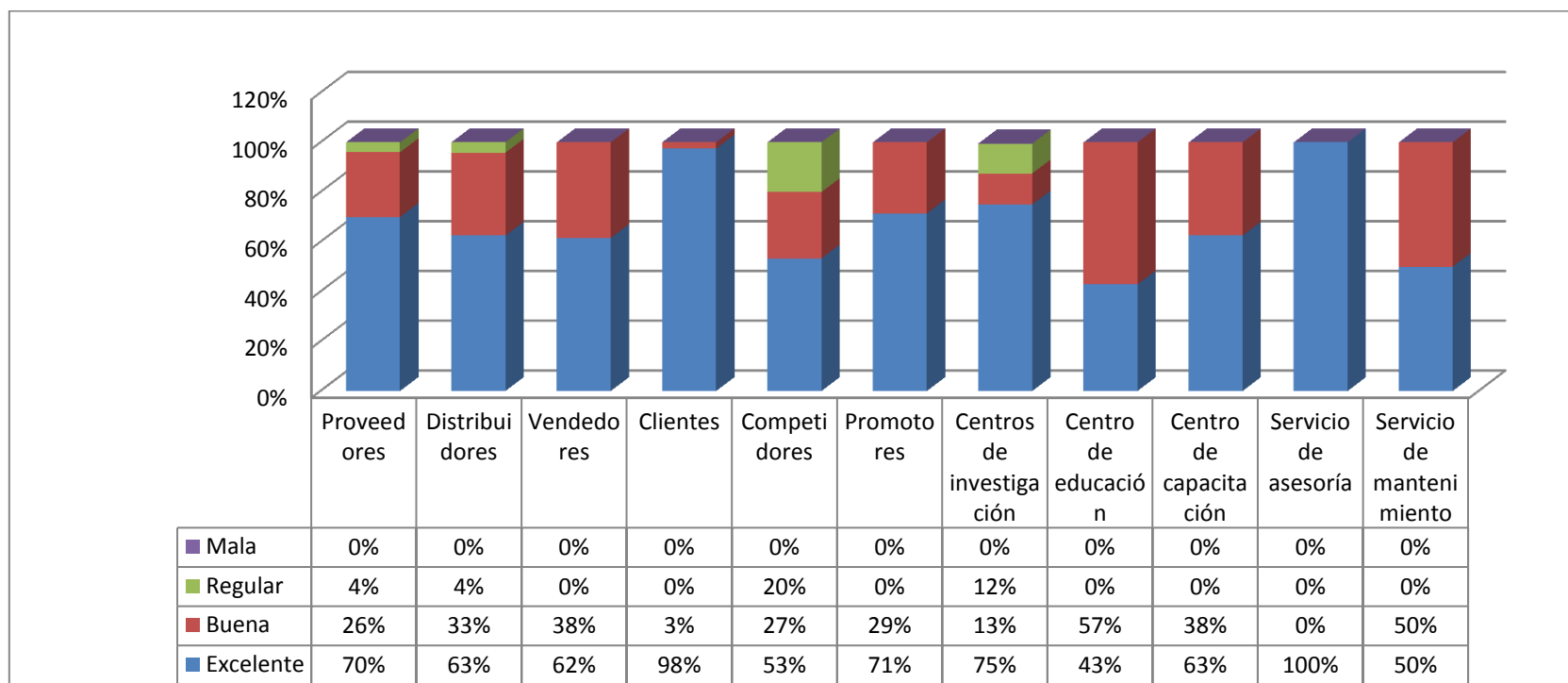


Fuente: Los Autores.

La relación de estos empresarios con las diferentes empresas del sector calzado es excelente en su gran mayoría, y como se observa en la gráfica, los fabricantes refieren alguna relación con centros de educación, centro de capacitación, servicio de asesoría y servicio de mantenimiento.

- ¿Calificación del servicio ofrecido?

**Gráfica 52: Calificación del servicio fabricantes**

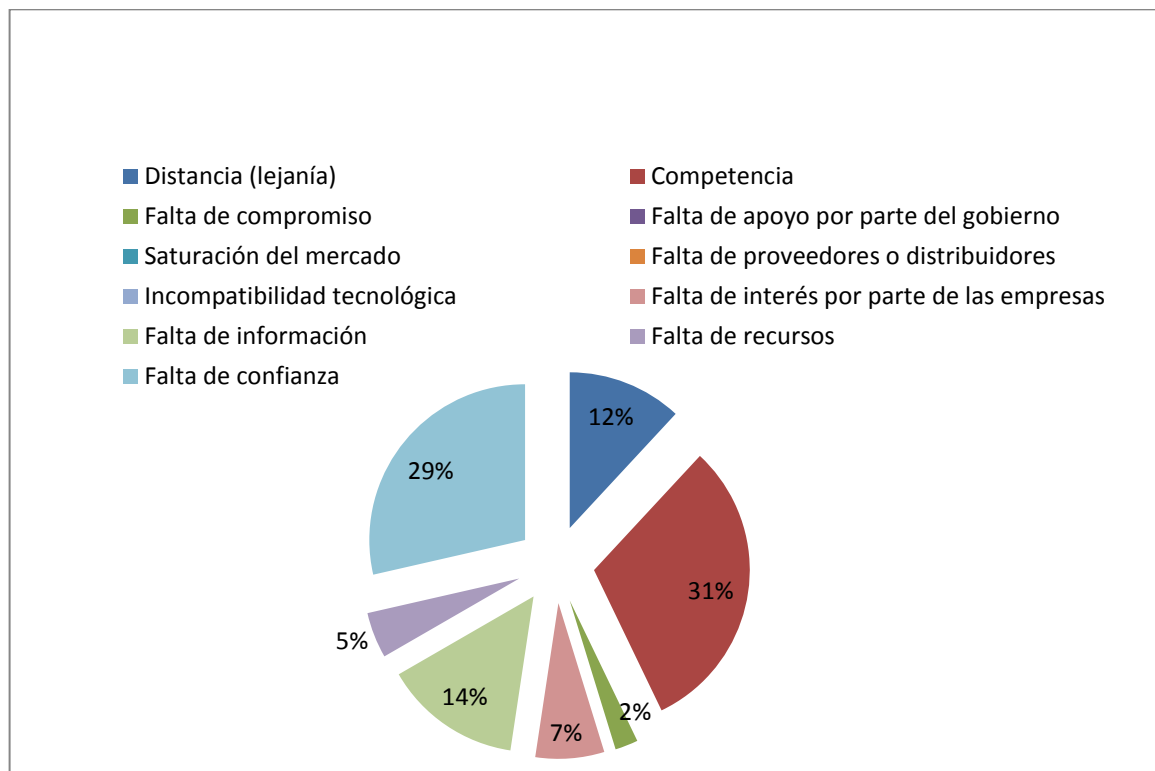


Fuente: Los autores.

Los fabricantes consideran que el servicio ofrecido por las empresas con las que ellos tienen relación es excelente, mientras que el servicio ofrecido por los centros de educación con un 57% es bueno.

- ¿Considera usted que existen falencias en su compañía en el ámbito de relaciones interempresariales con las demás organizaciones que hacen parte de la cadena de suministro del sector calzado?

**Gráfica 53: Falencias en las relaciones empresariales fabricantes**



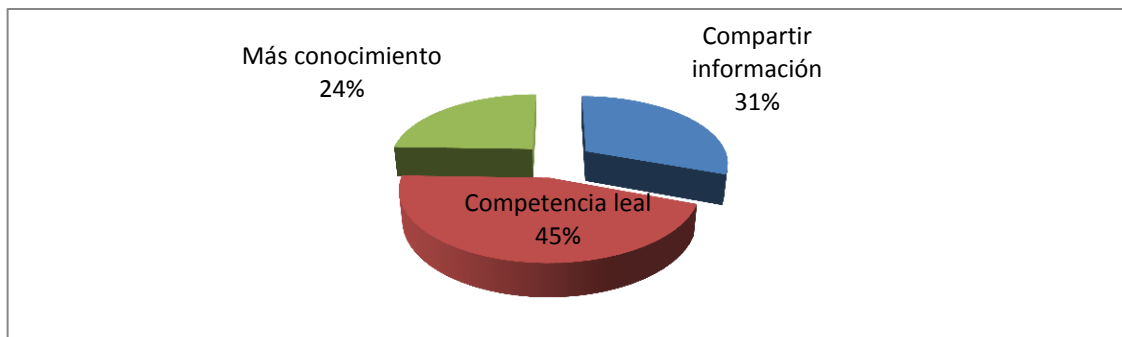
Fuente: Los Autores.

El 56% de los fabricantes niegan tener falencias en las relaciones interempresariales, mientras quienes afirman tenerlas, refieren que la competencia (31%), la falta de confianza (29%), la falta de información (14%), y la falta de compromiso (2%) entre otras, todos comparten en que esas son las

limitaciones más relevantes para poder relacionarse con las demás empresas del sector.

- ¿Cómo considera usted que se podría mejorar estas relaciones interempresariales dentro del sector?

**Gráfica 54: Mejoras en las relaciones fabricantes**

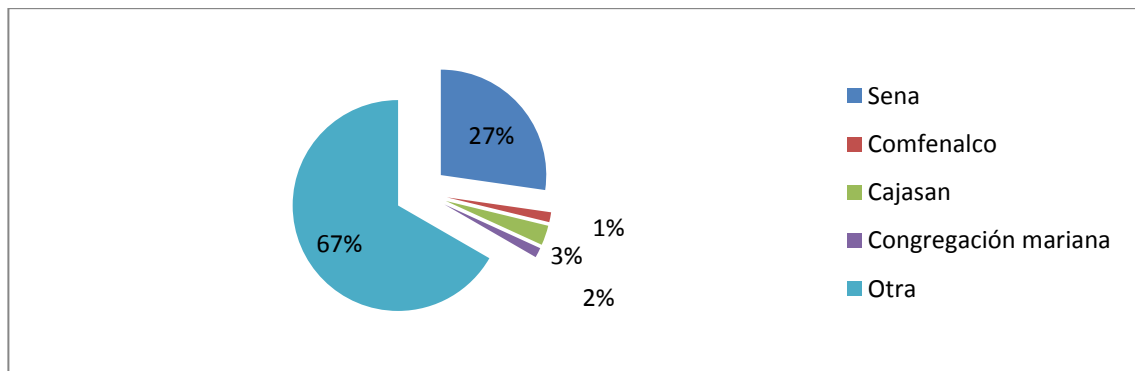


Fuente: Los Autores.

El 45% de los fabricantes consideran que se podría mejorar las relaciones interempresariales con una competencia leal, con un 31% compartiendo información y con un 24% con más conocimiento del sector.

- La capacitación o formación de sus trabajadores ha sido dada por:

**Gráfica 55: Capacitación de los trabajadores fabricantes**

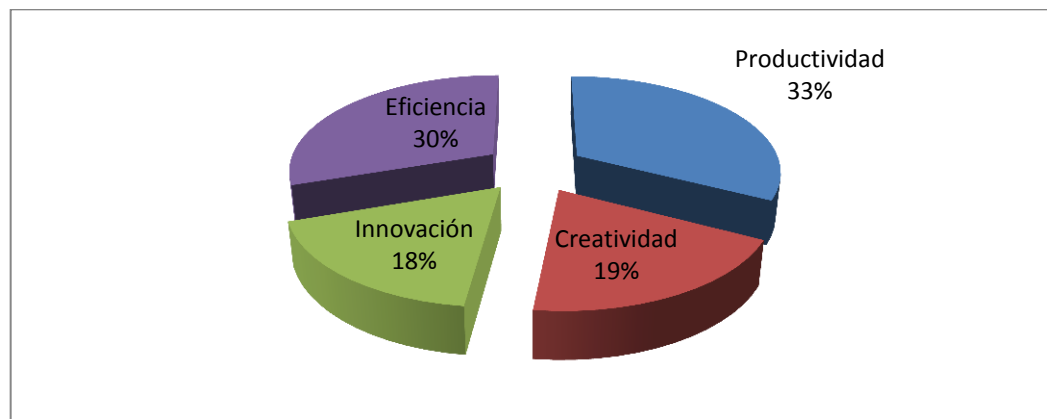


Fuente: Los Autores.

La formación académica de los trabajadores incide en la productividad de las empresas. Al respecto, el 67% viene de la capacitación realizada en la misma empresa, por experiencia laboral, o de otra entidad como Asoinducals y la Cámara de Comercio, el 27% de los fabricantes afirma que proviene del Sena, el 3% de Cajasan, el 2% de Congregación Mariana y el 1% de Comfenalco.

- ¿Cómo ha sido la influencia de dicha capacitación en su empresa?

**Gráfica 56: Influencia de la capacitación fabricantes**



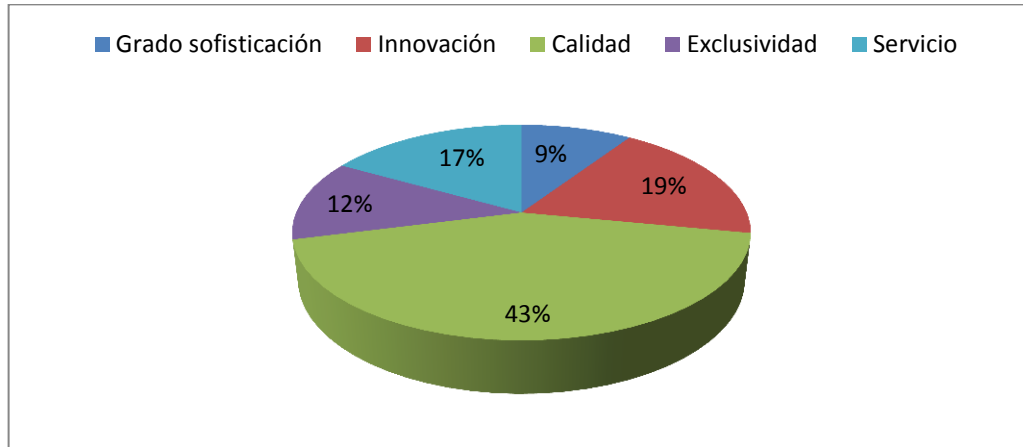
Fuente: Los Autores.

La productividad y la eficiencia con un porcentaje de 33% y 30% respectivamente, son las influencias más relevantes que se obtienen de las capacitaciones o formaciones educativas recibidas, seguidos de la creatividad e innovación con un 19% y 18% respectivamente.



- ¿Cuáles son los factores que consideran sus clientes locales en la decisión de compra?

**Gráfica 57: Factores de compra fabricantes**

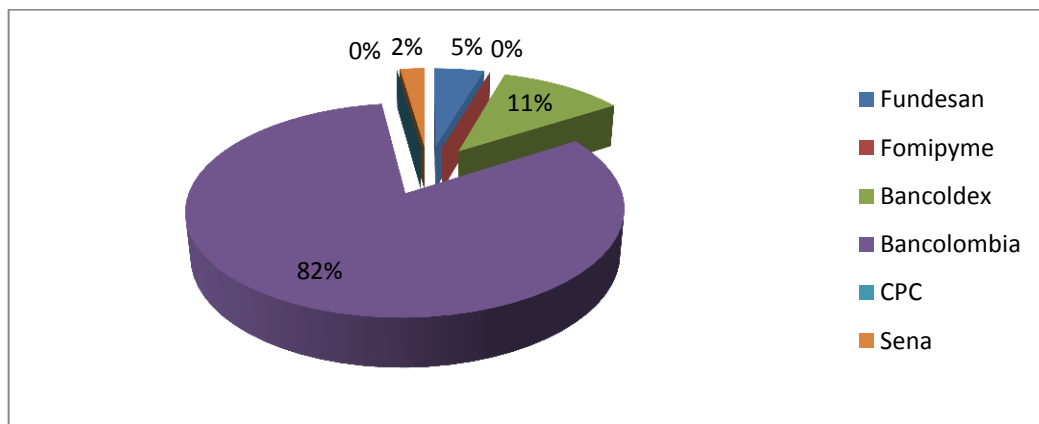


Fuente: Los Autores.

Los clientes de los fabricantes a la hora de realizar una compra, se fijan en la calidad (43%), seguido de la innovación (19%), un buen servicio (17%), exclusividad (12%) y el grado de sofisticación (9%).

- ¿Con cuáles entidades de financiación tiene usted apoyo?

**Gráfica 58: Entidades de financiación fabricantes**

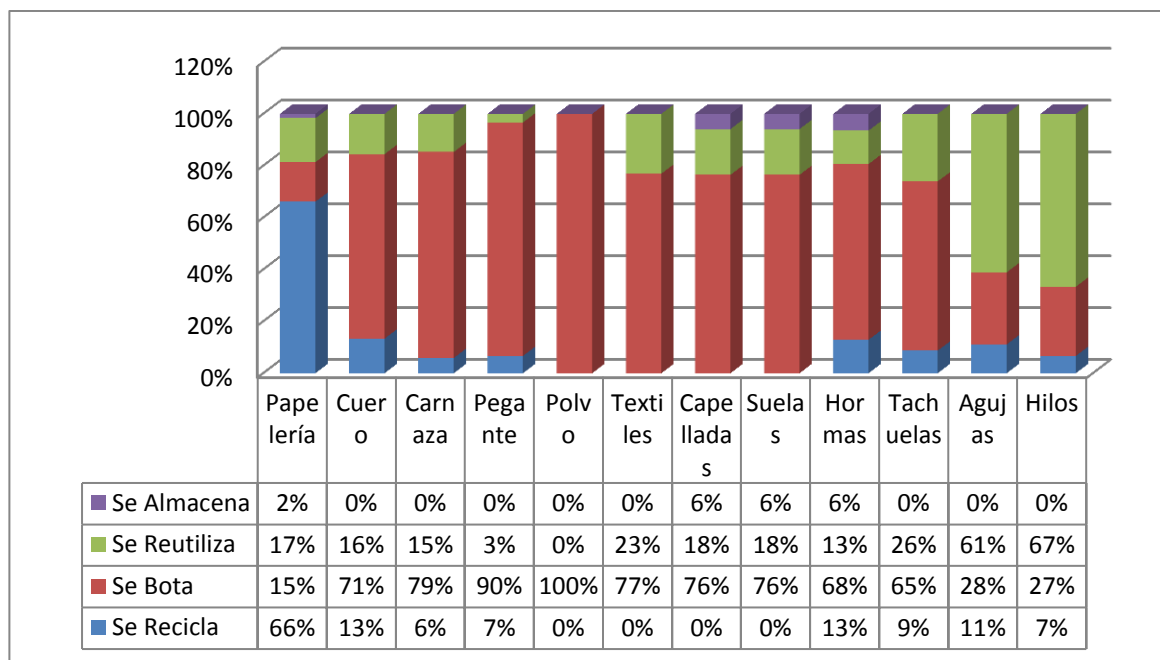


Fuente: Los Autores.

Para el desarrollo de sus actividades los fabricantes requieren de apoyo financiero. Dentro de las entidades bancarias que prestan ese apoyo, en su orden, están: Bancolombia, Bancoldex, Fundesan y Sena.

- ¿Qué residuos se generan en su empresa y cuál es su disposición final?

**Gráfica 59: Residuos y disposición final fabricantes**

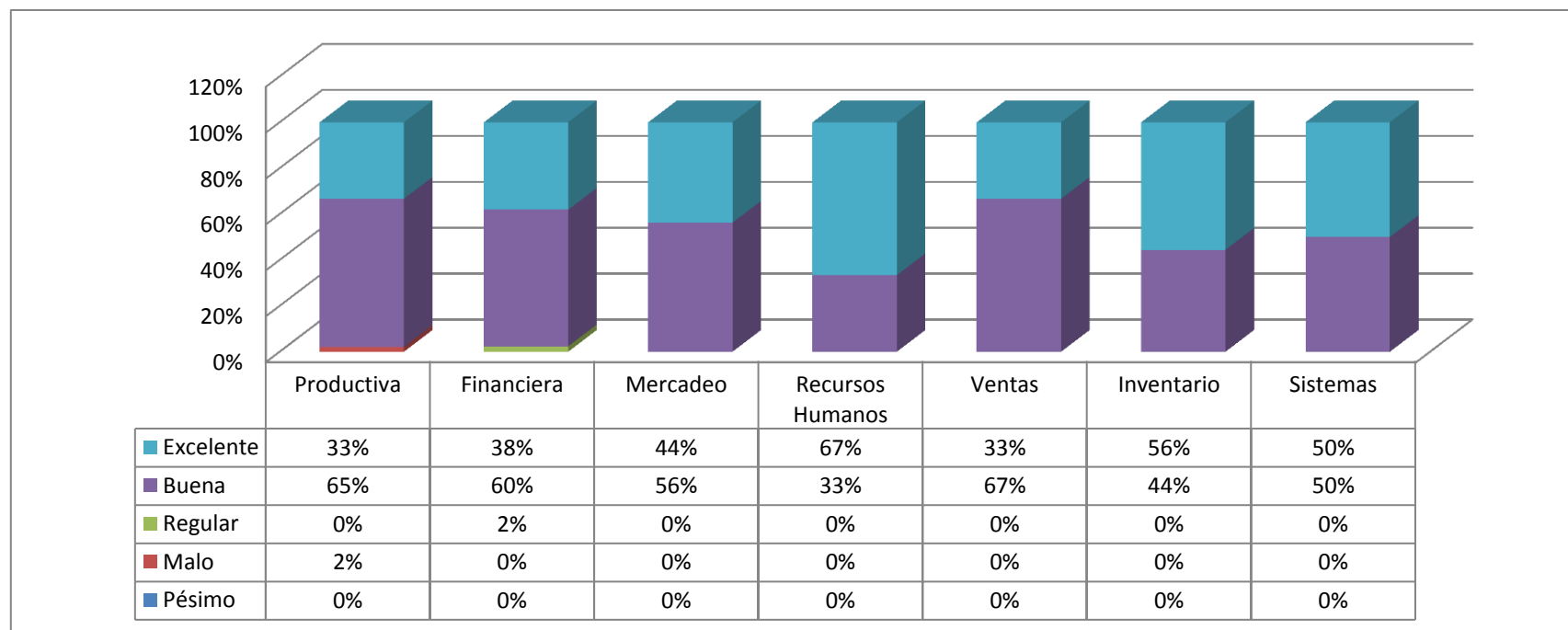


Fuente: Los Autores.

Tan sólo la papelería con un 66% se recicla, las agujas e hilos con un 61% y 67% respectivamente se reutilizan, los residuos restantes en su gran mayoría son botados a la basura.

- ¿Cuenta para cada área o departamento de su empresa, con un personal idóneo, para el desarrollo de cada labor dentro del proceso productivo?, ¿Cómo calificaría el desempeño laboral de sus trabajadores?

**Gráfica 60: Personal idóneo en el proceso productivo fabricantes**

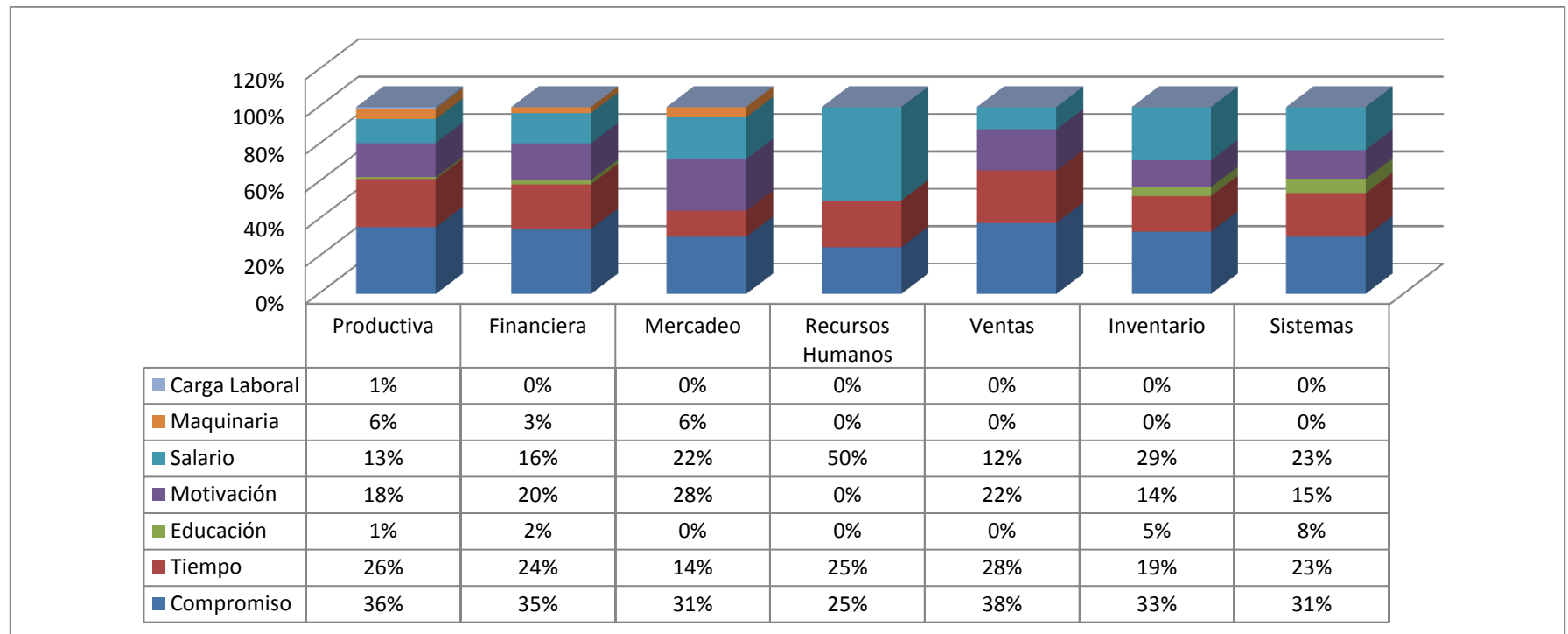


Fuente: Los Autores.

En todos los departamentos de la empresa, el desempeño laboral de los trabajadores en promedio es bueno, en el área productiva sólo un 2% de los encuestados consideran que el rendimiento de sus empleados es malo y un 2% en el departamento financiero es regular.

- ¿Qué factores considera usted están afectando el rendimiento de su empresa?

**Gráfica 61: Factores de rendimiento fabricantes**

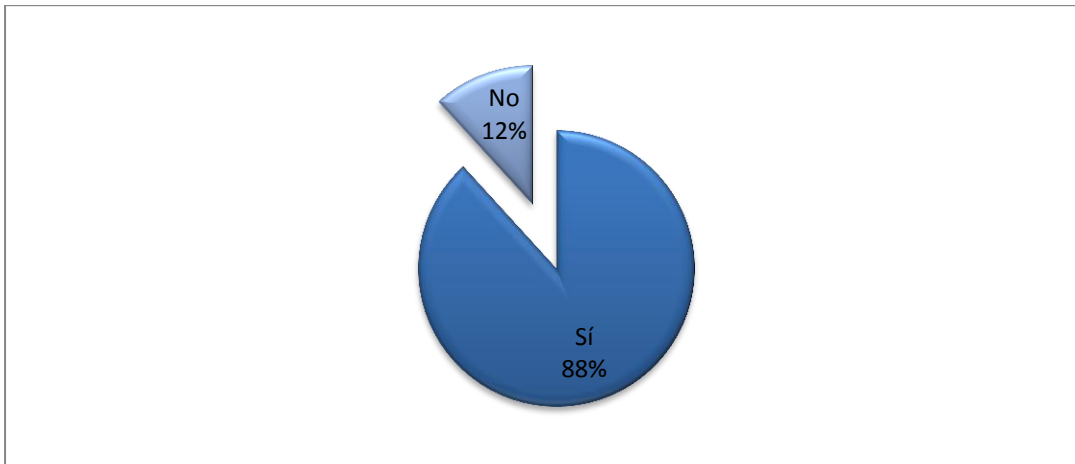


Fuente: Los Autores.

Los fabricantes consideran que el compromiso es el factor que más afecta en el rendimiento de los trabajadores en la empresa, la motivación, tiempo y salario son factores secundarios que influyen en este.

- ¿Tiene su empresa la capacidad de atender grandes cantidades de pedido?

**Gráfica 62: Capacidad de pedido fabricantes**

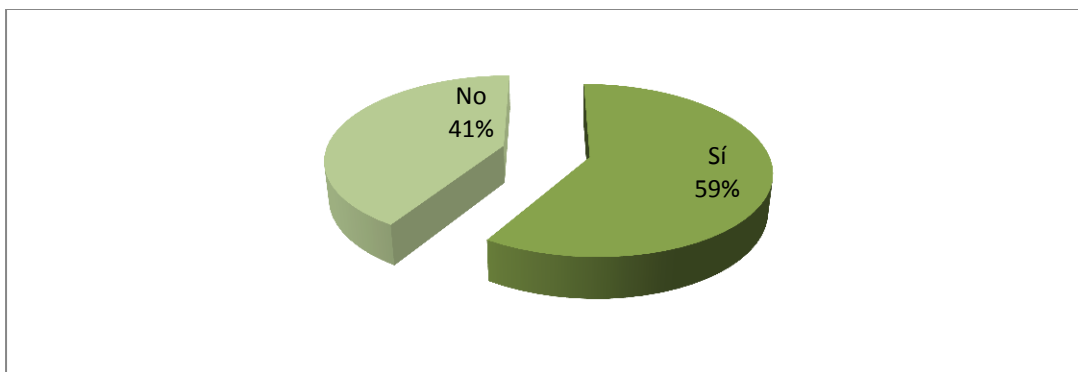


Fuente: Los Autores.

El 88% de los empresarios afirman tener en su empresa la capacidad de atender grandes cantidades de pedido, el restante 12% no tienen ese volumen de producción debido a que cuentan con la mano de obra ni el tiempo necesario para cumplir con dichos pedidos.

- ¿El proceso de producción que manejan en su empresa cuenta con automatización?

**Gráfica 63: Cuenta con automatización fabricantes**

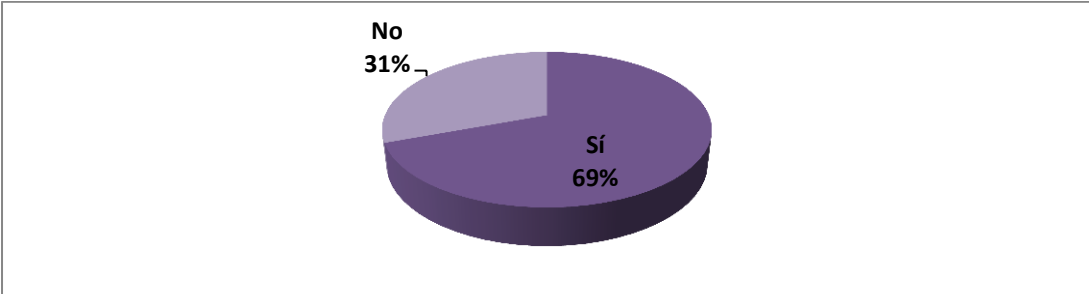


Fuente: Los Autores.

El 59% de los entrevistados afirma contar con procesos automatizados para su mejor desarrollo productivo, el restante 41% no cuenta con dicha maquinaria porque la que poseen les permite cumplir con la producción teniendo en cuenta que su proceso es artesanal.

- ¿Considera usted que invertir en tecnología avanzada en su proceso de producción, le permite aumentar la productividad y competitividad dentro del sector calzado?

**Gráfico 64: Invertir en tecnología fabricantes**

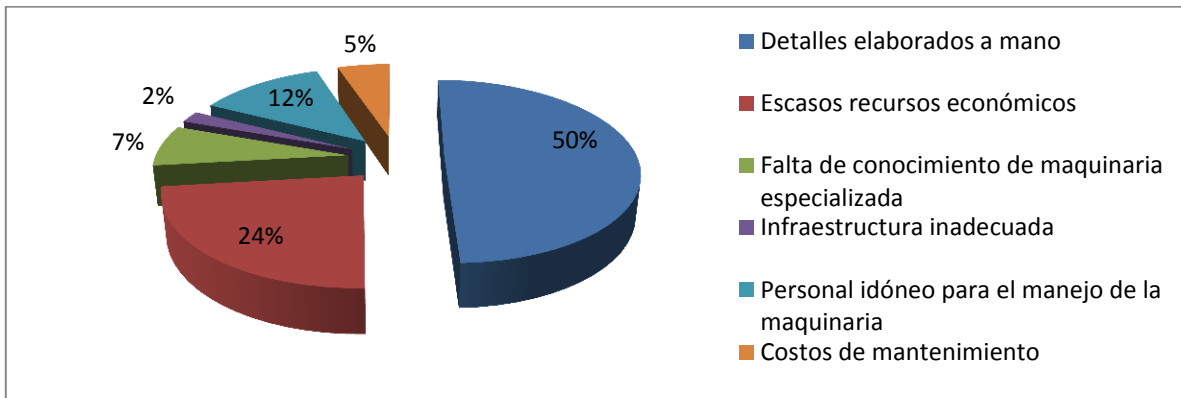


Fuente: Los Autores.

El 69% de los fabricantes están de acuerdo que invertir en tecnología les permite aumentar su productividad y competitividad dentro del sector calzado porque mejorarían tiempos de producción y despacho de la materia prima a sus clientes, mientras que el 31% restante no lo cree así porque se incrementarían los costos de producción.

- ¿Qué factores considera importantes a la hora de NO invertir en tecnología dentro de su empresa?

**Gráfico 65: Factores para no invertir en tecnología fabricantes**

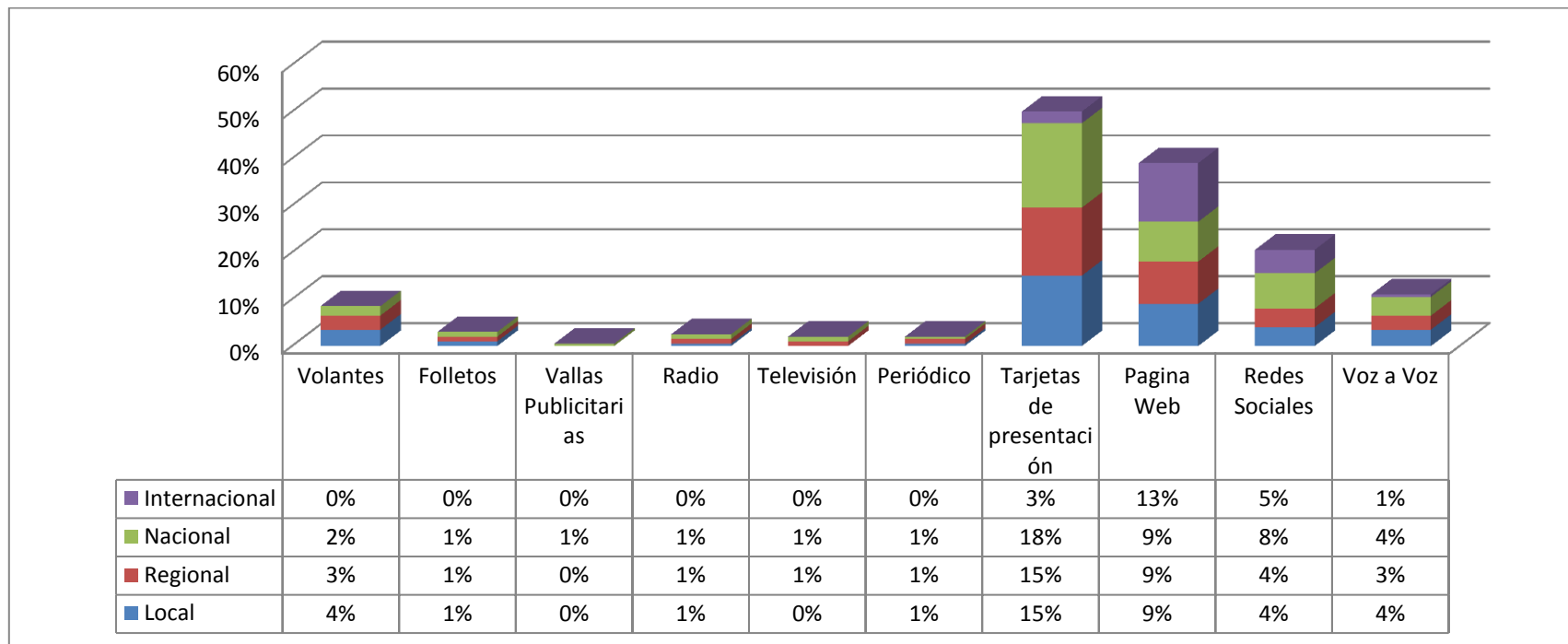


Fuente: Los Autores.

Los detalles elaborados a mano es el factor más relevante a la hora de no invertir en tecnología, así lo expresa el 50% del total de fabricantes encuestados. Sin embargo, los escasos recursos económicos, la falta de personal idóneo para el manejo de la maquinaria, la falta de conocimiento en maquinaria especializada, los costos de mantenimiento y la infraestructura inadecuada (2%) también incide en esa decisión.

- ¿Cuáles estrategias de publicidad maneja su empresa para la venta y promoción de sus productos?

**Gráfica 66: Medios publicitarios fabricantes**



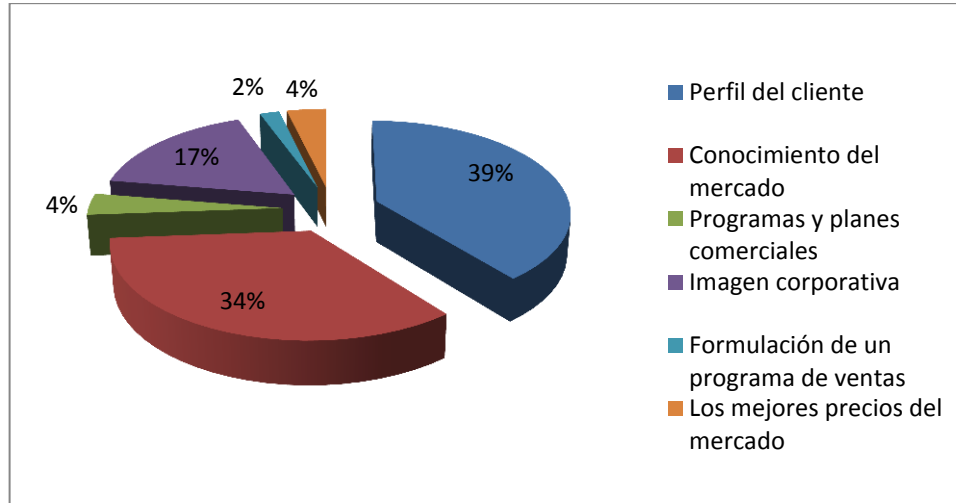
Fuente: Los Autores.

Los medios de publicidad de mayor acogida por los fabricantes del sector calzado son las tarjetas de presentación, las cuales son entregadas personalmente ya sea en el punto de fábrica, en alguna feria o evento al cual se asista y las páginas web por su cobertura y fácil acceso en el territorio nacional e internacional.



- ¿Cómo se programan las ventas en su empresa?

**Gráfica 67: Programación de ventas fabricantes**

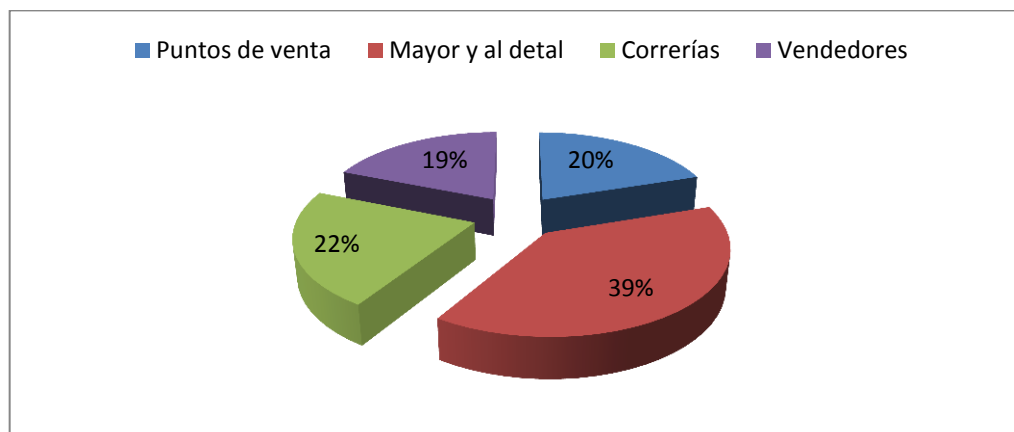


Fuente: Los Autores.

Para los fabricantes del sector calzado en relación con las ventas estas se programan según el perfil del cliente (39%), el conocimiento del mercado (34%), seguido de la imagen corporativa (17%), entre otras.

- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de ventas?

**Gráfica 68: Proceso de ventas fabricantes**

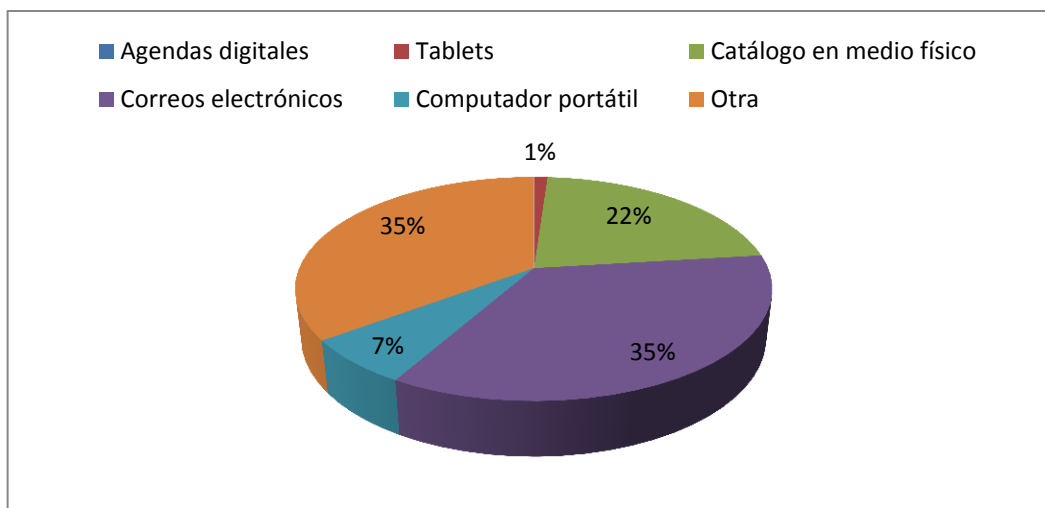


Fuente: Los Autores.

El 39% de los empresarios manejan su proceso de ventas al mayor y al detal, con un 22% por correrías, el 20% por puntos de venta y el 19% por vendedores.

- ¿Qué tipo de herramientas utilizan los agentes comerciales de su empresa para la venta y promoción de sus productos en el mercado?

**Gráfica 69: Herramientas de uso por los vendedores fabricantes**

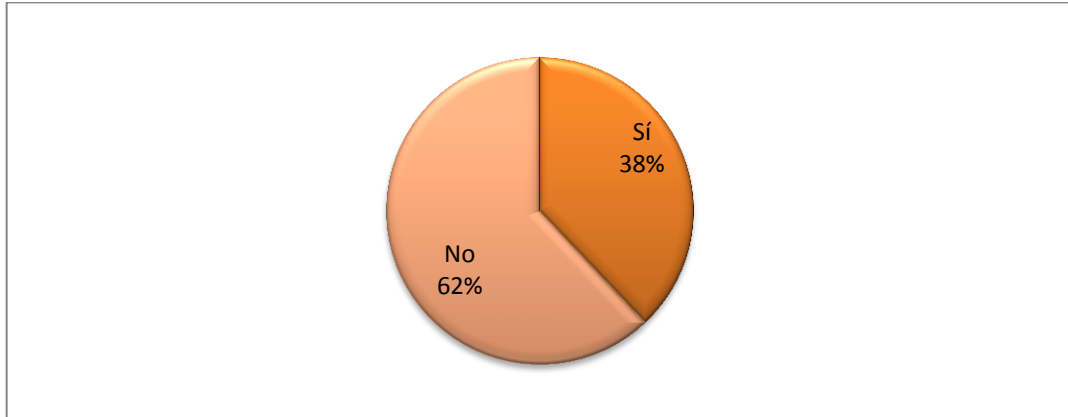


Fuente: Los Autores

Para la venta y promoción de los productos en el mercado, los agentes comerciales de los fabricantes utilizan en igual proporción (35%) correos electrónicos y otras herramientas (muestra física), seguido de un catálogo en medio físico (22%), un computador portátil (7%) y tablets (1%).

- ¿Su empresa cuenta con un área de investigación y desarrollo para la creación de nuevos productos o mejoras?

**Gráfica 70: Investigación y desarrollo fabricantes**

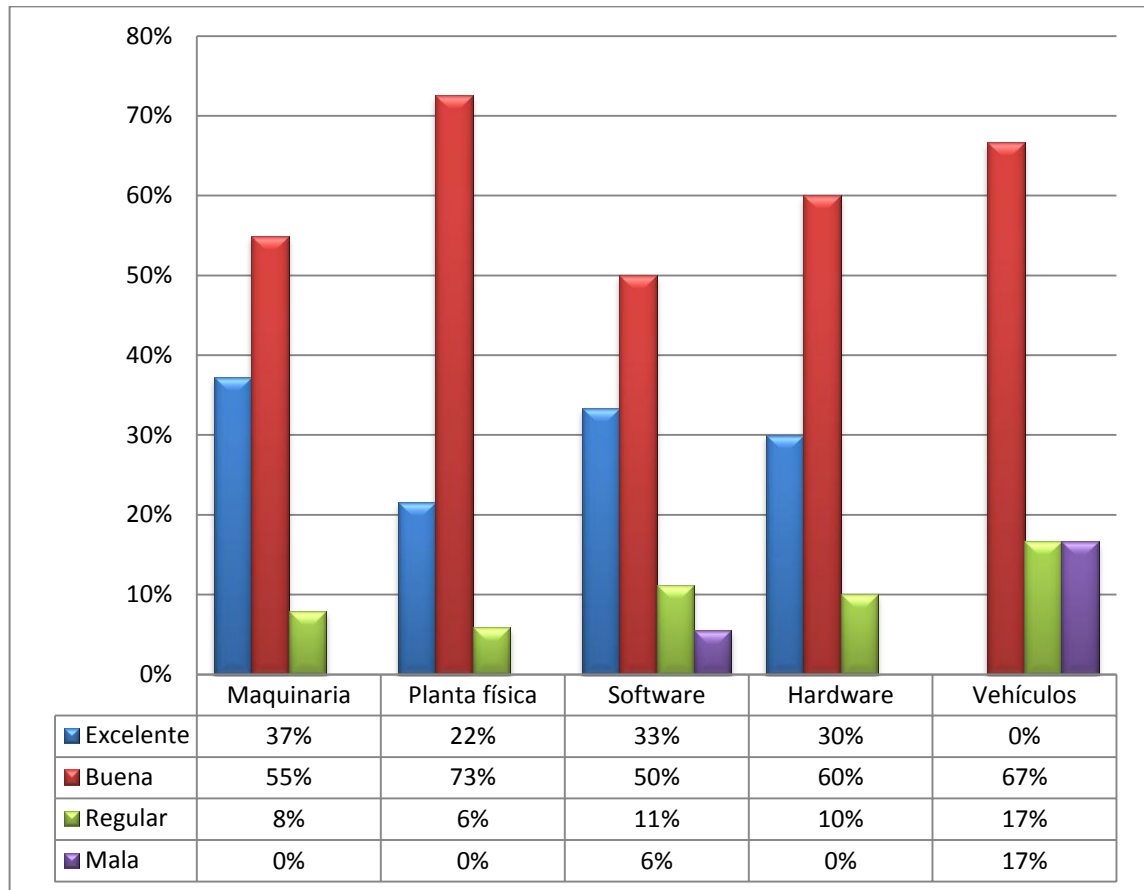


Fuente: Los Autores.

El 38% de los encuestados afirman contar con un área de investigación y desarrollo para la creación de nuevos productos o mejoras en su empresa, el restante 62% no cuentan con dicha área porque consideran un gasto innecesario contratando diseñadores extras para dicha labor debido a que son imitadores de tendencias de los nuevos productos.

- ¿Su empresa cuenta con una adecuada infraestructura física y administrativa?

**Gráfica 71: Infraestructura adecuada fabricantes**

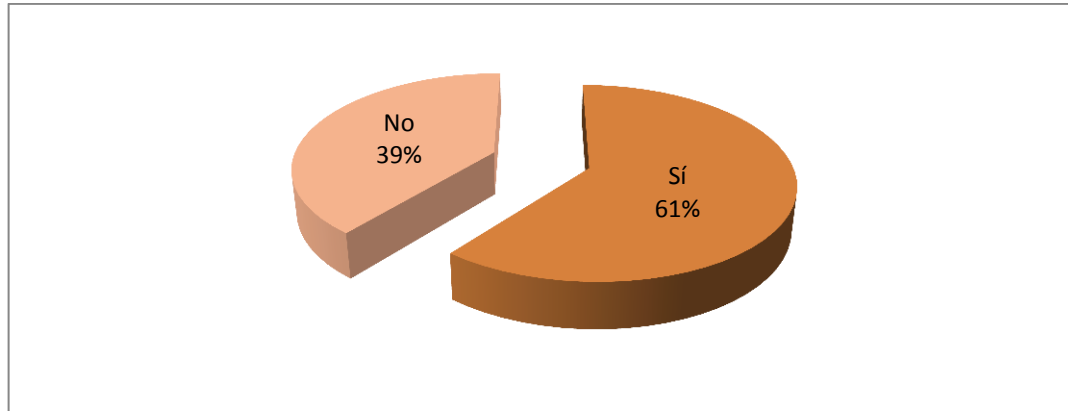


Fuente: Los Autores.

Cuando se indaga sobre infraestructura todos los fabricantes encuestados refieren disponer de una infraestructura física y administrativa adecuada para el desarrollo de sus labores; consideran entre excelente y buena las condiciones de la maquinaria, planta física, software, hardware y vehículos, tan sólo un 6% consideran tener un software malo y un 10% un hardware regular.

- ¿Trabaja usted en equipo con sus competidores?

**Gráfica 72: Trabajo en equipo con competidores fabricantes**

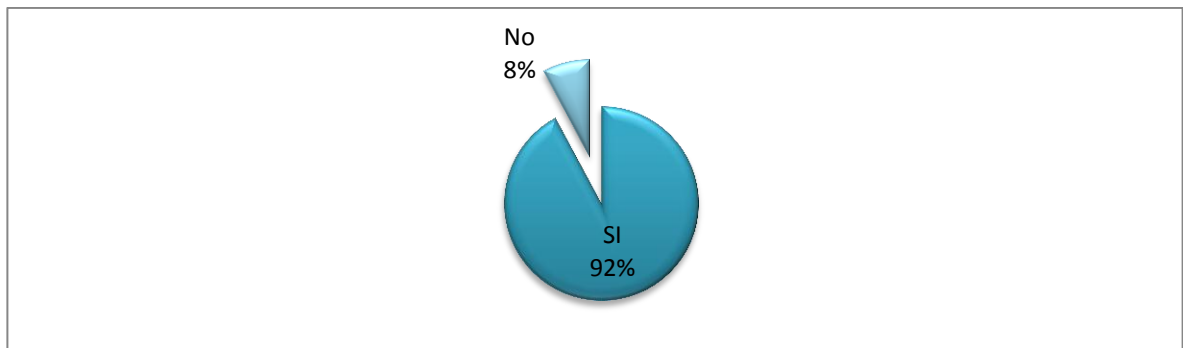


Fuente: Los Autores.

El 61% de los entrevistados afirman trabajar en equipo con sus competidores porque cooperan entre ellos para ofrecer un mejor producto, mientras que el 39% niegan hacerlo porque no tienen la suficiente confianza para poder realizar alianzas.

- ¿Considera importante las certificaciones de calidad para el desarrollo de su actividad?

**Gráfica 73: Certificaciones en calidad fabricantes**

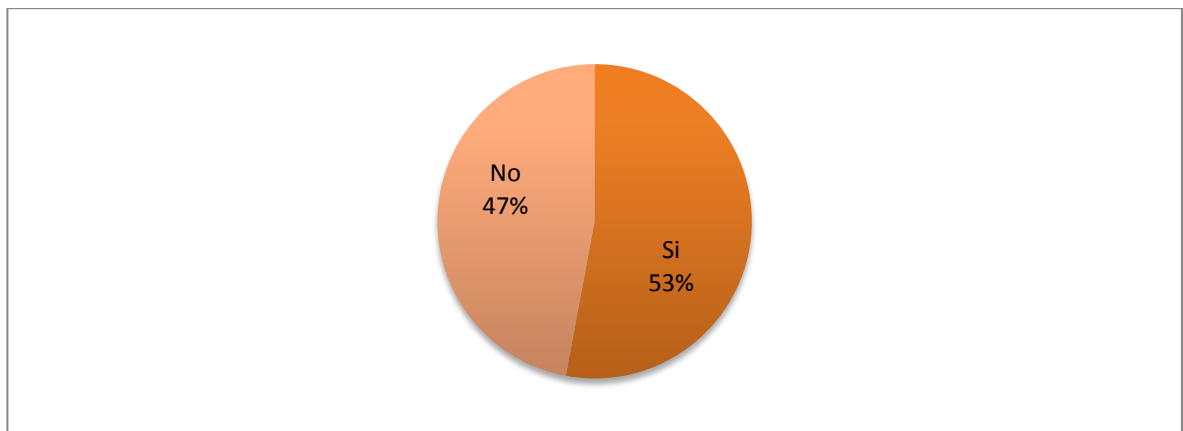


Fuente: Los Autores.

El 92% de los fabricantes encuestados están de acuerdo en que las certificaciones de calidad son clave para el desarrollo de su actividad, sin embargo no realizan dicho proceso por falta de tiempo.

- ¿Tiene usted algún conocimiento al respecto sobre las TIC (Tecnologías de Información y comunicación)?

**Gráfica 74: Conocimiento sobre las TIC fabricantes**

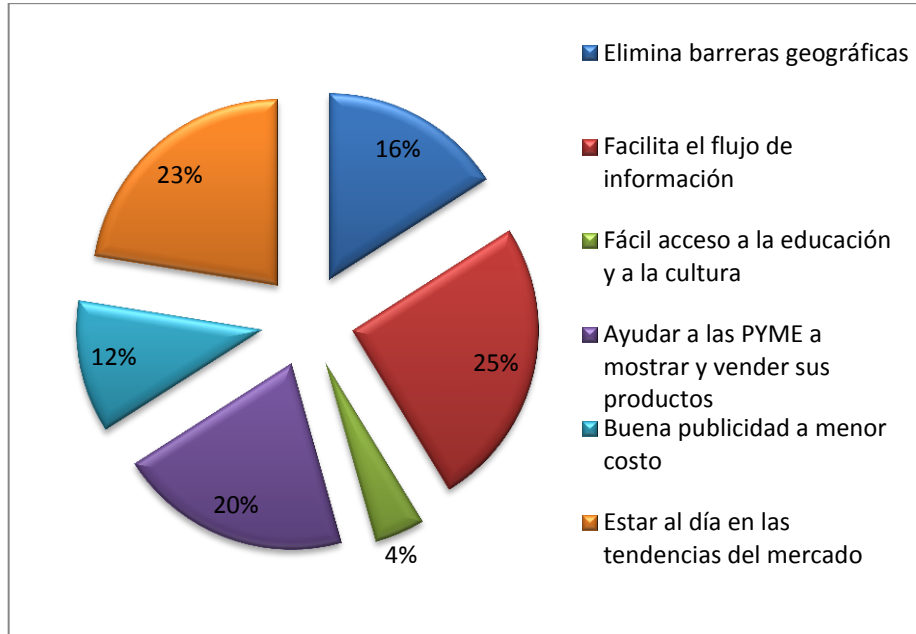


Fuente: Los Autores.

El 53% de los empresarios afirma conocer el significado de las TIC, mientras que el 47% expresa no tener un conocimiento formal de estas tecnologías aunque sí las utilizan intuitivamente.

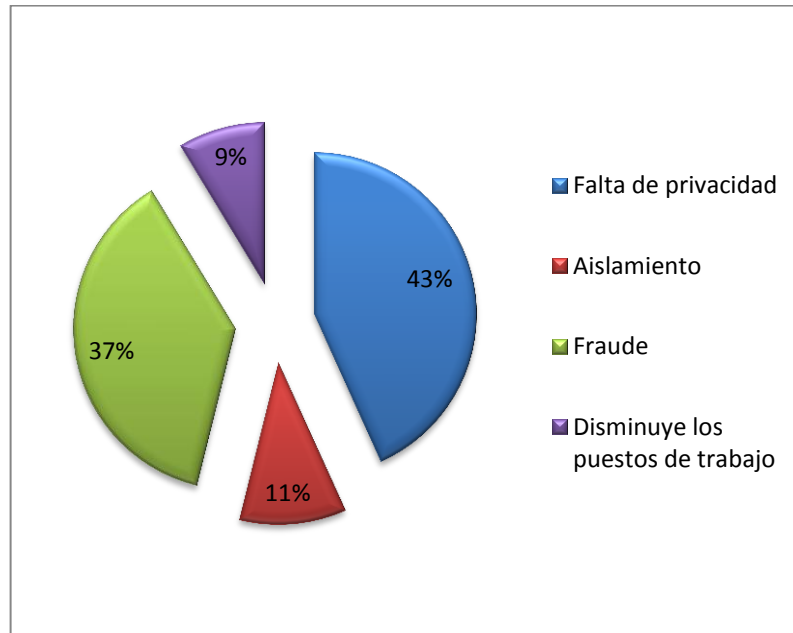
- Ventajas de las TIC y desventajas de las TIC.

**Gráfica 75: Ventajas de las TIC fabricantes**



Fuente: Los Autores

**Gráfica 76: Desventajas de las TIC fabricantes**

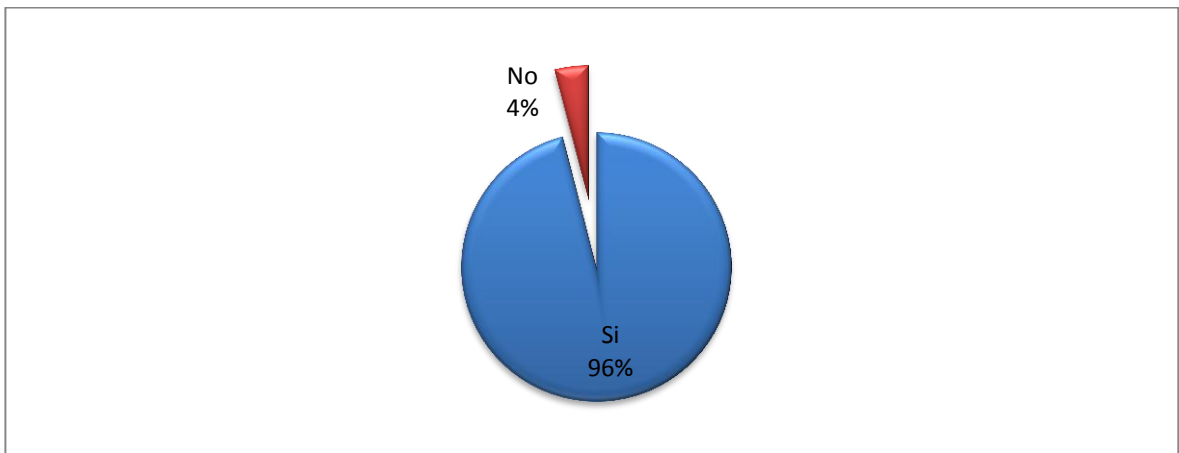


Fuente: Los Autores.

Para el 47% anterior, quienes negaban conocimiento alguno sobre el término TIC, los encuestadores llevaron a cabo una explicación breve del significado, y de acuerdo a ello, el 25% de los fabricantes afirma que una de las ventajas de las TIC es facilitar el flujo de información y el 23% estar al día en las tendencias del mercado. Del mismo modo, ayudan a las Pyme a mostrar y vender sus productos y eliminar barreras geográficas. Sin embargo, ellos encuentran algunas desventajas como, la falta de privacidad, el fraude que puede presentarse, el aislamiento del sector que se ve reflejado, en la no asistencia de los proveedores a las reuniones, capacitaciones, ferias y eventos organizados por las mismas asociaciones a las que pertenece.

- ¿En su empresa existe una comunicación efectiva con el cliente para poder anticiparse a sus necesidades y requerimientos en sus productos?

**Gráfica 77: Comunicación efectiva con el cliente fabricantes**



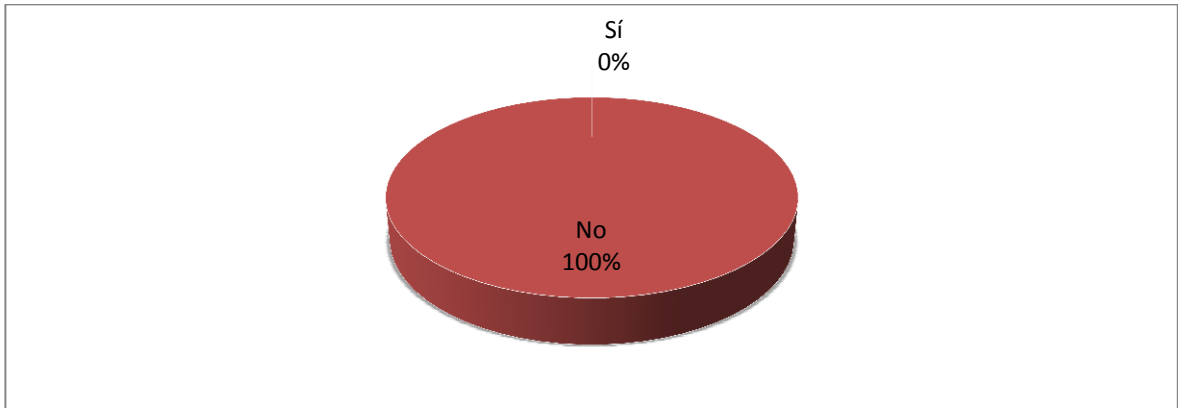
Fuente: Los Autores.

El 96% de los empresarios afirman tener una comunicación efectiva con sus clientes para anticiparse a sus necesidades, el 4% restante no lo tiene lo que se ve reflejado en sus colecciones no vanguardistas.



- ¿Se ha visto afectado con algún TLC y acuerdos comerciales vigentes actualmente en Colombia?

**Gráfica 78: TLC proveedores**

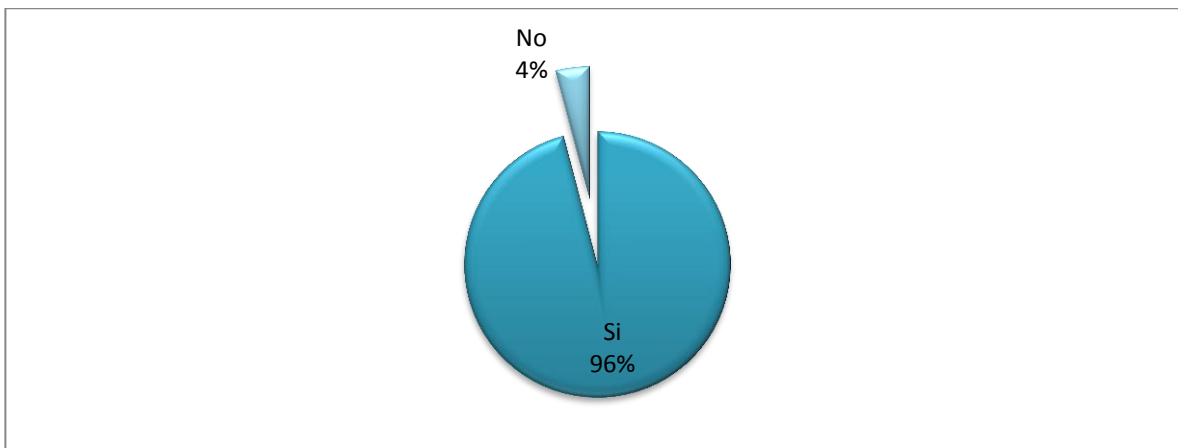


Fuente: Los Autores

El 100% de los fabricantes no se ven afectados con ningún TLC hasta el momento.

- ¿Su empresa pertenece a alguna asociación o agremiación?

**Gráfica 79: Pertenece a alguna asociación o agremiación fabricantes**

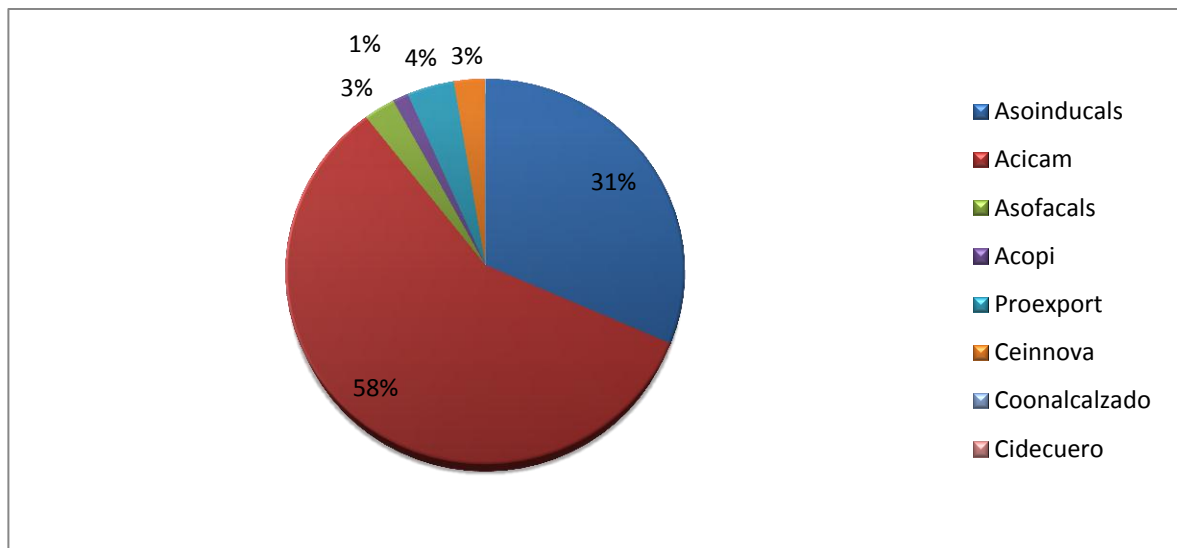


Fuente: Los Autores.

Solo un 4% de los empresarios encuestados no pertenecen a alguna asociación o agremiación involucrada con el sector calzado, los demás afirman hacer parte de al menos una.

- ¿A qué asociaciones o agremiaciones pertenece?

**Gráfica 80: Asociaciones o agremiaciones fabricantes**

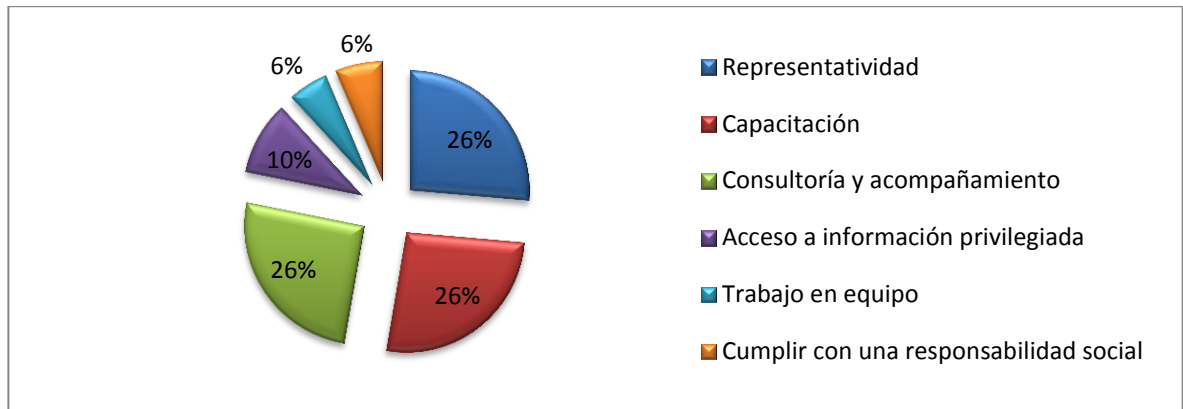


Fuente: Los Autores.

Una de las asociaciones o agremiaciones de mayor acogida por el sector calzado es Acicam con un 58% del total de la muestra, seguido por Asoinducals con un 31%, con un porcentaje inferior están Proexport con un 4%, Asofacals y Ceinnova con igual proporción (3%) y Acopi con un 1%.

- ¿Cuáles son las ventajas de pertenecer a una asociación o agremiación?

**Gráfica 81: Ventajas de las asociaciones o agremiaciones fabricantes**

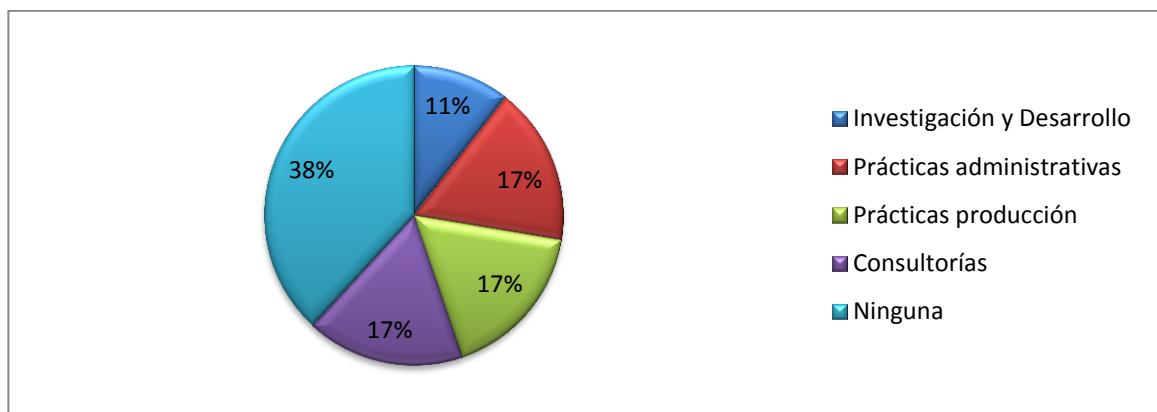


Fuente: Los Autores.

Según los encuestados, existen ventajas de pertenecer a estas asociaciones; refieren como las más importantes: la representatividad, capacitación, consultorías y acompañamientos con igual proporción (26%), seguido del acceso a información privilegiada (10%), trabajo en equipo y cumplir con una responsabilidad social (6% para cada una).

- ¿Qué vínculos con la academia tiene su empresa?

**Gráfica 82: Vínculos con la academia fabricantes**

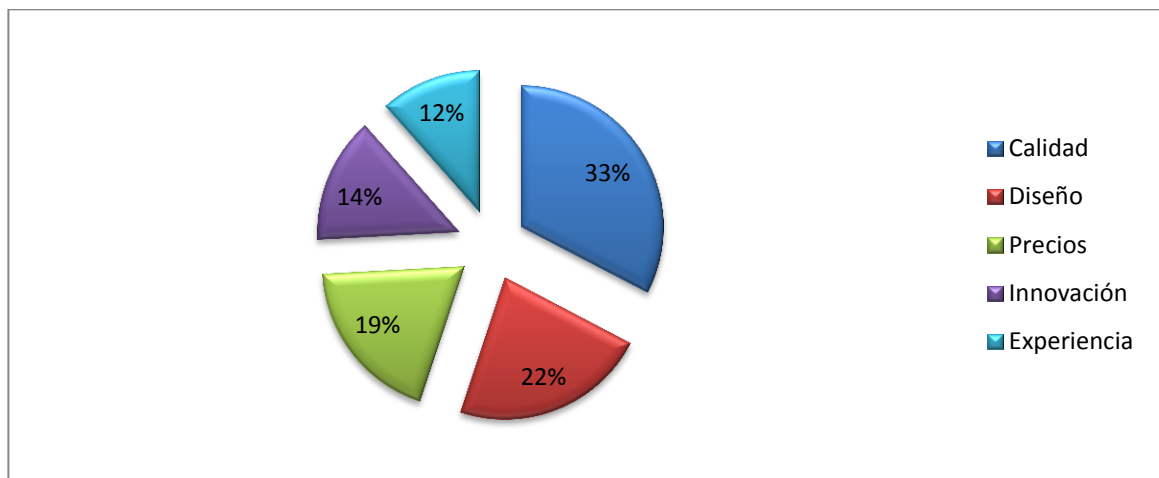


Fuente: Los Autores.

El 38% de los fabricantes del sector calzado de Bucaramanga manifiesta no tener vínculos con entidades educativas. Los porcentajes restantes refieren tener consultorías, prácticas de producción y prácticas administrativas (17% para cada uno) e investigación y desarrollo (11%) dentro de la empresa.

- ¿Cuál es el valor agregado y la pauta de diferenciación de su empresa frente a la competencia?

**Gráfica 83: Valor agregado y pauta de diferenciación fabricantes**

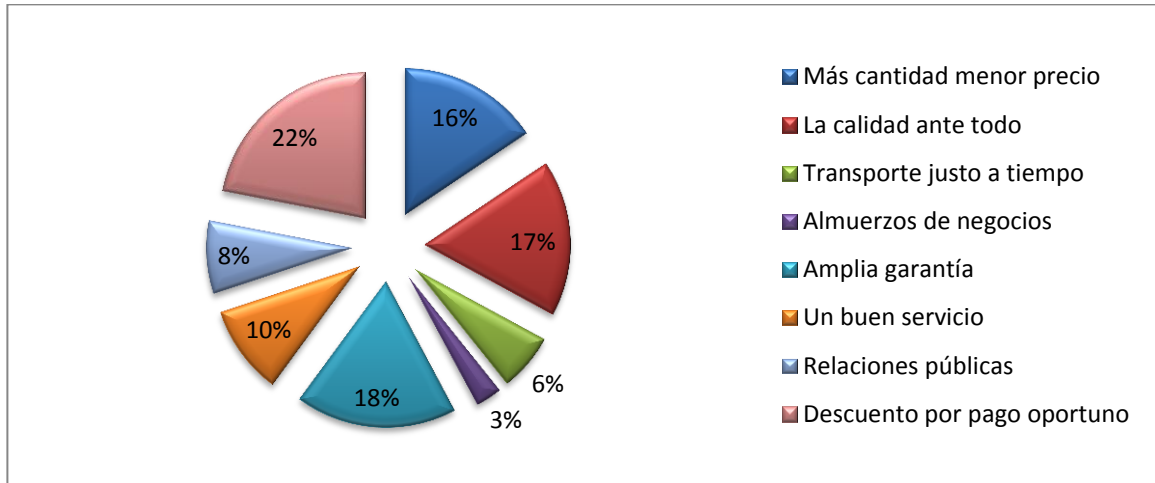


Fuente: Los Autores.

La calidad con un 33% del total de la muestra es la pauta de diferenciación frente a los demás competidores del sector calzado en la ciudad de Bucaramanga, seguido de diseños exclusivos con un 22%, buenos precios con un 19%, entre otras.

- ¿Cuáles de las estrategias de negociación mostradas a continuación están establecidas en su empresa?

**Gráfica 84: Estrategias de negociación fabricantes**

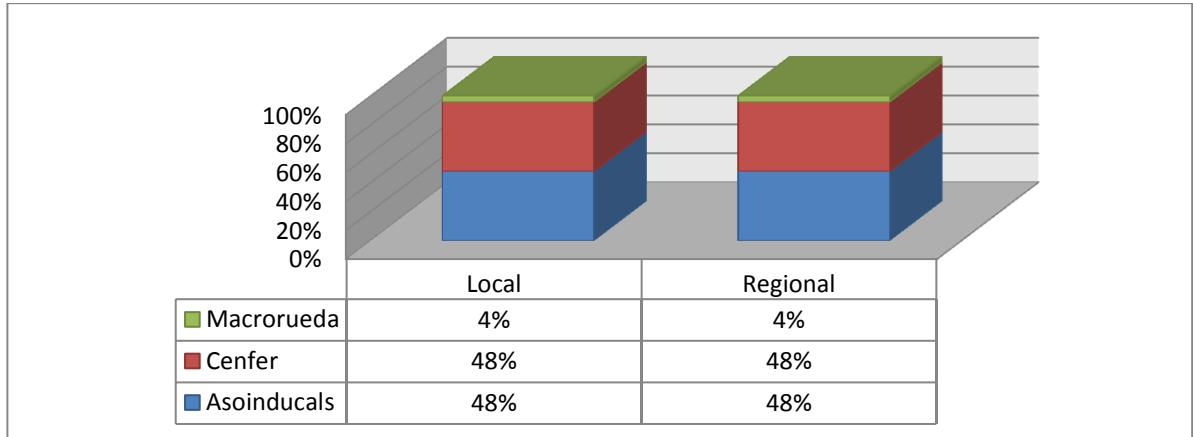


Fuente: Los Autores.

Cada empresa determina sus estrategias de negociación. Según lo indagado y como puede observarse en la gráfica anterior, las más empleadas por los fabricantes, en su orden, son: descuento por pago oportuno, amplia garantía, calidad, más cantidad a menor precio y un buen servicio. Cabe resaltar, que las relaciones públicas, el transporte justo a tiempo y almuerzos de negocios, están señalados, pero, en bajo porcentaje.

- Su empresa ha participado en ferias y eventos de:

**Gráfica 85: Ferias y evento nivel regional proveedores**

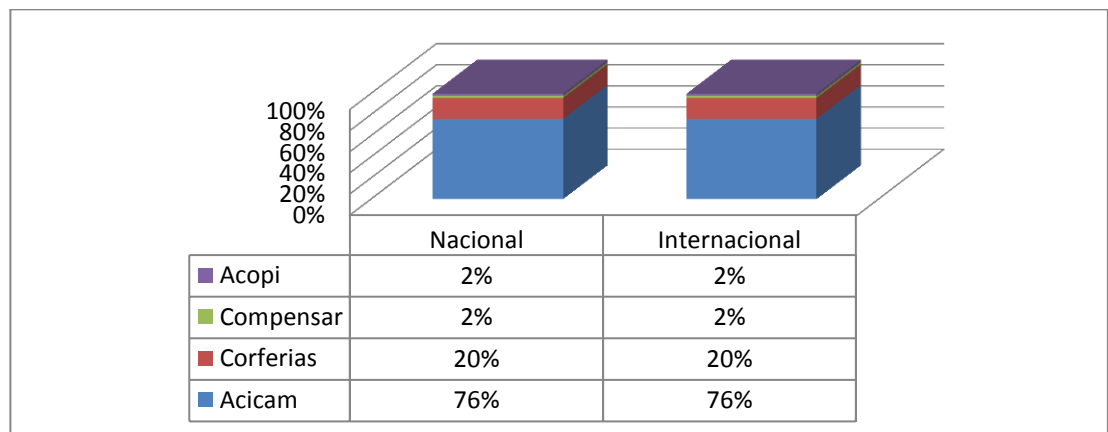


Fuente: Los Autores.

Para los fabricantes del sector calzado de la ciudad de Bucaramanga es de vital importancia asistir a las ferias organizadas por Asoinducals y las demás que se lleven a cabo en Cenfer, tan solo un 4% afirman participar en la macro rueda organizada por la alcaldía de la ciudad.

- Ferias o eventos a nivel nacional e internacional

**Gráfica 86: Ferias y eventos a nivel nacional e internacional fabricantes**

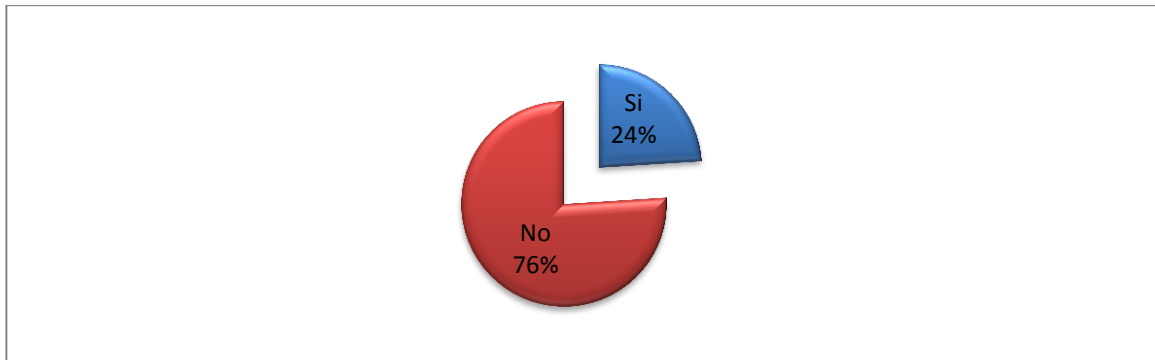


Fuente: Los Autores.

Con un 76% del total de la muestra, el asistir a un evento en la ciudad de Bogotá organizado por Acicam, es de mayor importancia a diferencia de las realizadas por Acopi, Compensar y demás eventos efectuados en Corferias.

- ¿Cuenta su empresa con el recurso humano idóneo para atender negocios internacionales?

**Gráfica 87: Recurso humano idóneo para negocios internacionales fabricantes**

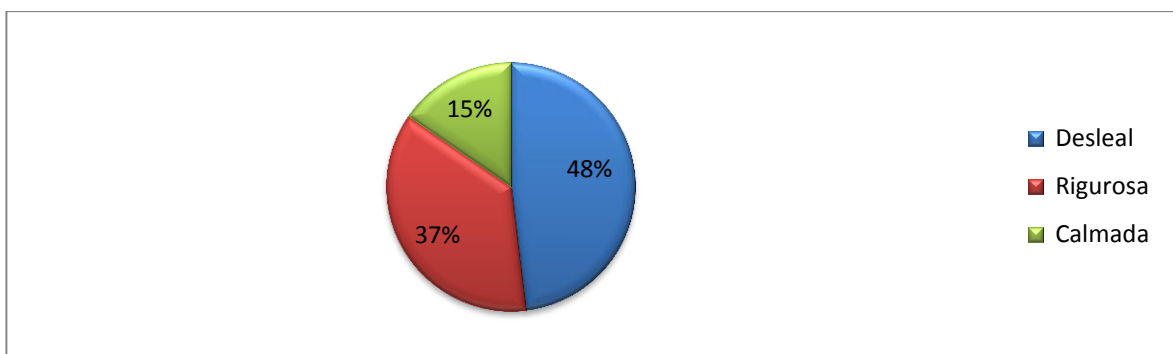


Fuente: Los Autores.

El 24% de los encuestados afirma contar con una persona capacitada para atender clientes de otros países con un buen manejo de idiomas extranjeros.

- ¿Cómo considera usted que es su competencia y por qué?

**Gráfica 88: Tipo de competencia fabricantes**

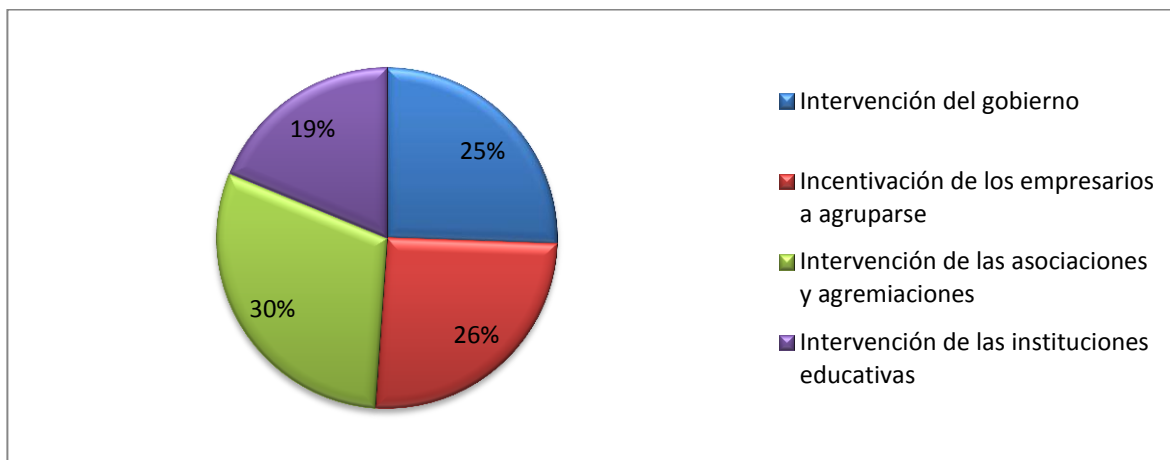


Fuente: Los Autores.

Con un 48% los fabricantes encuestados consideran que la competencia es desleal por la deshonestidad entre las empresas de una misma zona (San Francisco o San Miguel) en cuanto a precios y diseño, un 37% refiere que es rigurosa, es decir, que todos los días están fabricando productos con cierto nivel de innovación con el fin de no quedarse atrás de su competencia y finalmente un 15% cree que es calmada.

- ¿Cómo cree usted que podría mejorar la problemática de este sector?

**Gráfica 89: Mejoras a la problemática fabricantes**



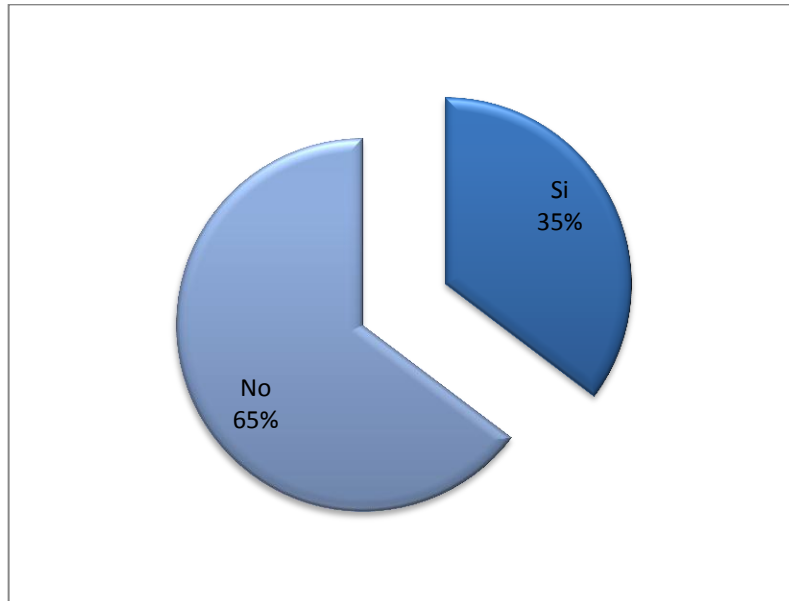
Fuente: Los Autores.

La intervención de las asociaciones (30%), la incentivación de los empresarios a agruparse (26%), la intervención del gobierno (25%) y la intervención de las instituciones educativas (19%), ayudarían a mejorar la problemática del sector.



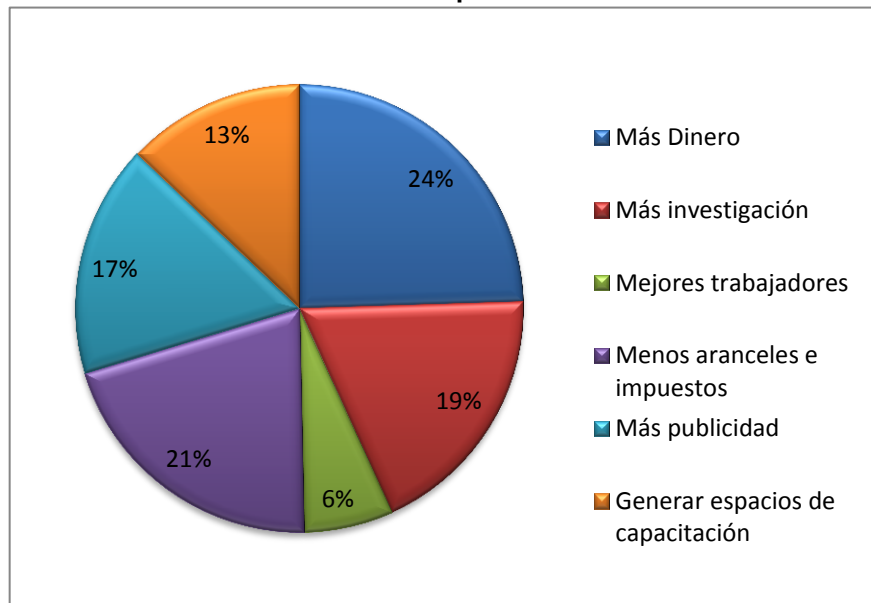
- ¿Tiene usted conocimiento del significado de clúster o aglomeración? y ¿Cómo cree que el Gobierno podría incentivar al sector para que se genere un clúster?

**Gráfica 90: Conocimiento de clúster fabricantes**



Fuente: Los Autores.

**Gráfica 91: Incentivar al sector para crear clúster fabricantes**



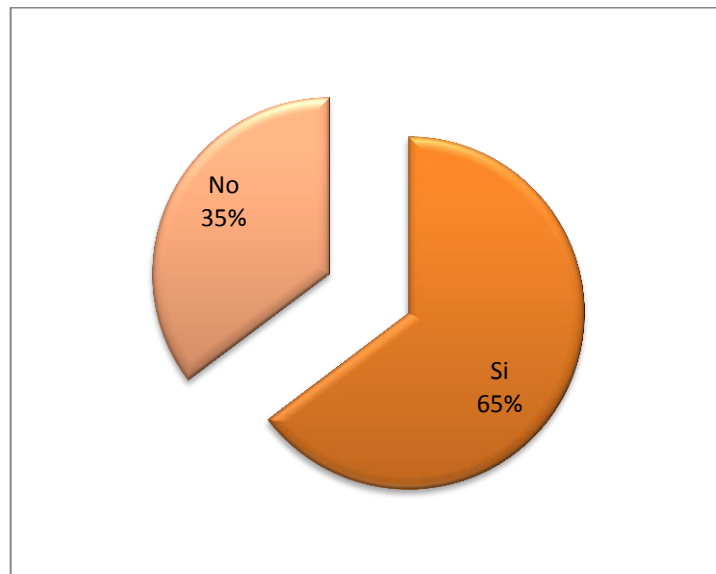
Fuente: Los Autores.

Ahora bien, el significado del término clúster o aglomeración es desconocido para el 65% de los empresarios encuestados; sólo el 35% restante tiene conocimiento total o parcial del tema.

Sin embargo, consideran que la inversión en capital (24%) es la manera adecuada que tiene el gobierno para incentivar al sector, y poder implementar en el futuro un clúster. También resaltan (21%) la disminución de aranceles e impuestos y el fomento de más investigaciones sobre el tema que ayuden a la creación de éstos (19%), así como más publicidad para el sector (17%).

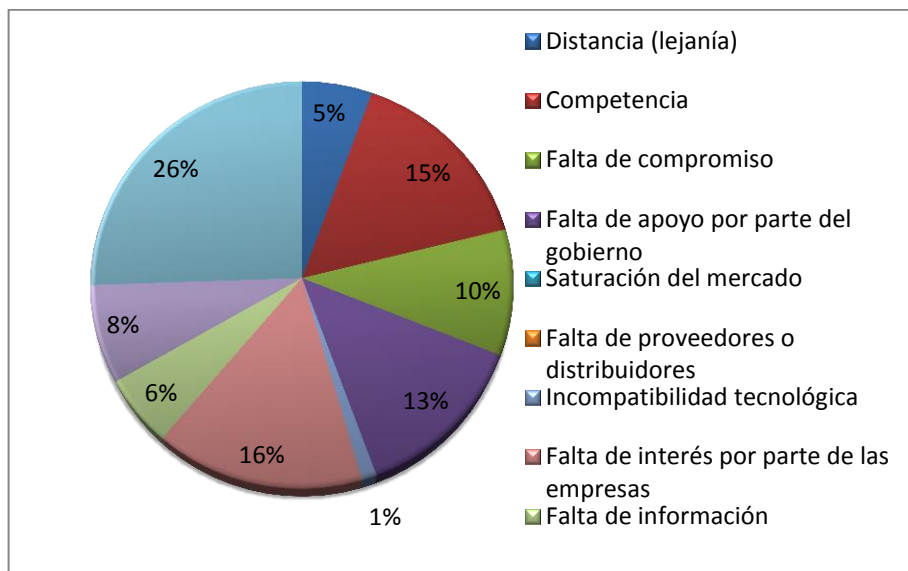
- ¿Considera usted que existen ciertas limitaciones en su empresa que le impiden pertenecer y desempeñarse al 100% dentro del clúster? y ¿Cuáles limitaciones?

**Gráfica 92: Limitaciones para pertenecer al clúster fabricantes**



Fuente: Los Autores

**Gráfica 93: Tipo de limitaciones fabricantes**

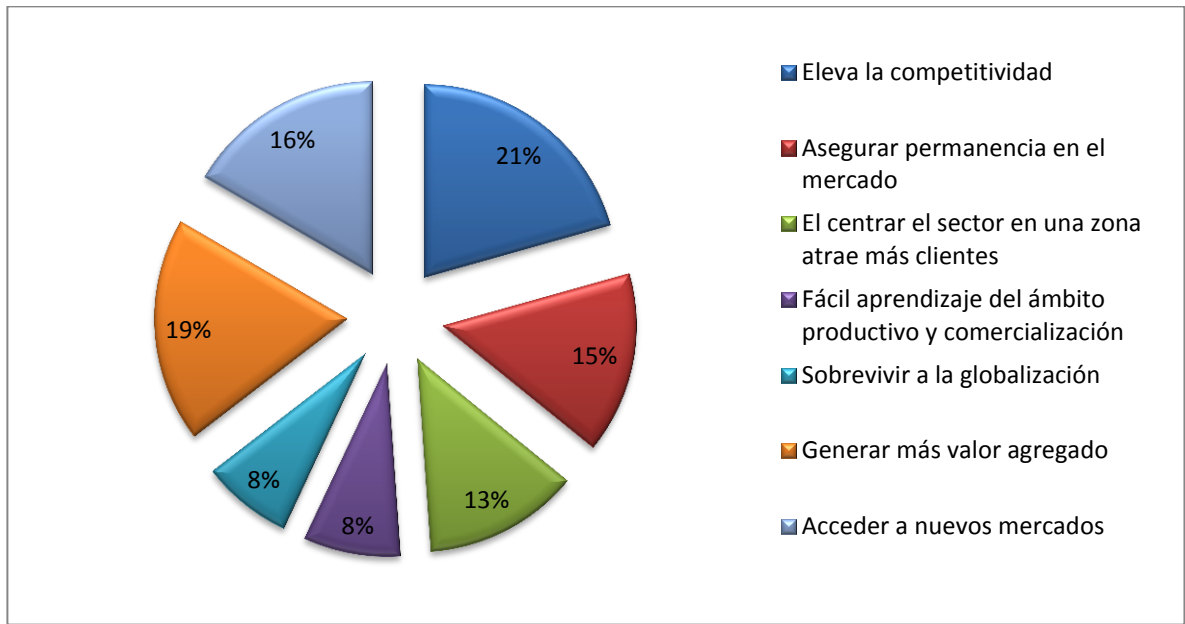


Fuente: Los Autores

Un 65% de los fabricantes afirman tener limitaciones dentro de su empresa que le impiden desempeñarse dentro de un clúster, el 35% restante consideran que no tienen restricciones en su compañía. Dentro de las posibles falencias que refieren los empresarios se destacan principalmente, la falta de confianza (26%), la falta de interés por parte de las empresas (16%), la competencia que se ve en el sector (15%), la falta de apoyo por parte del gobierno (13%) y la falta de compromiso(10%).

- ¿Qué oportunidades ve usted con la posible implementación de un clúster en el sector calzado de la ciudad de Bucaramanga?

**Gráfica 94: Oportunidades del clúster fabricantes**

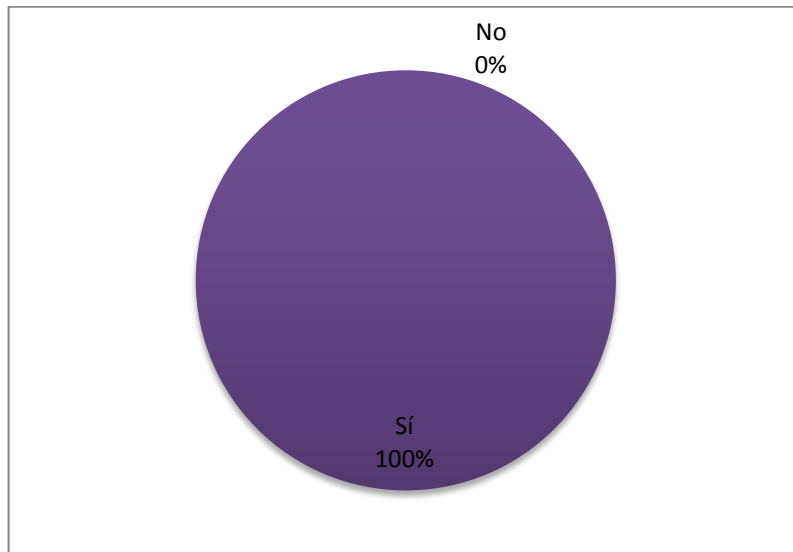


Fuente: Los Autores.

Cuando se indaga sobre la posible implementación de un clúster para este sector, en Bucaramanga, los fabricantes destacan como oportunidades: a elevar la competitividad (21%), generar más valor agregado (19%), acceder a nuevos mercados (16%), sobrevivir a la globalización y el fácil aprendizaje del ámbito productivo y comercialización (8% cada uno).

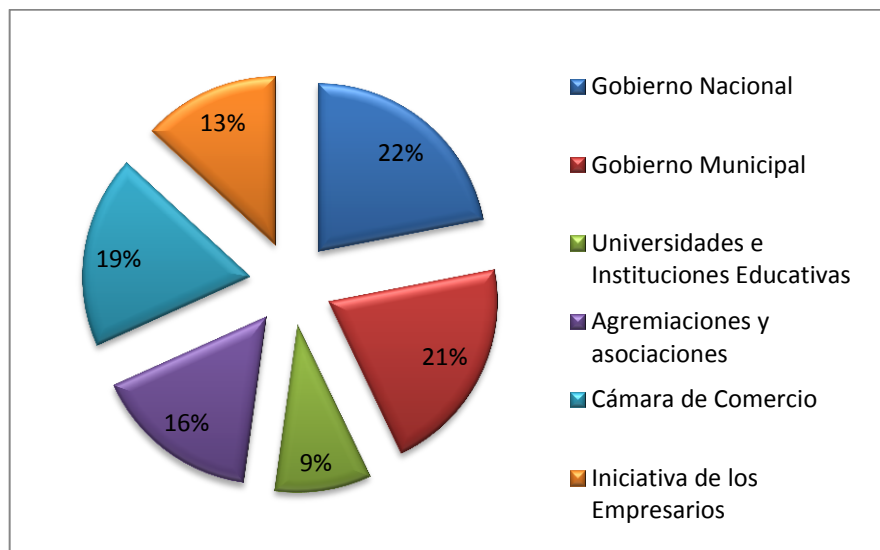
- ¿Cree que para que éste clúster se aplique en el sector calzado de Bucaramanga es importante la intervención de algunas entidades en particular? y ¿Qué entidades?

**Gráfica 95: Intervención de algunas entidades para la creación del clúster fabricantes**



Fuente: Los Autores.

**Gráfica 96: Entidades fabricantes**

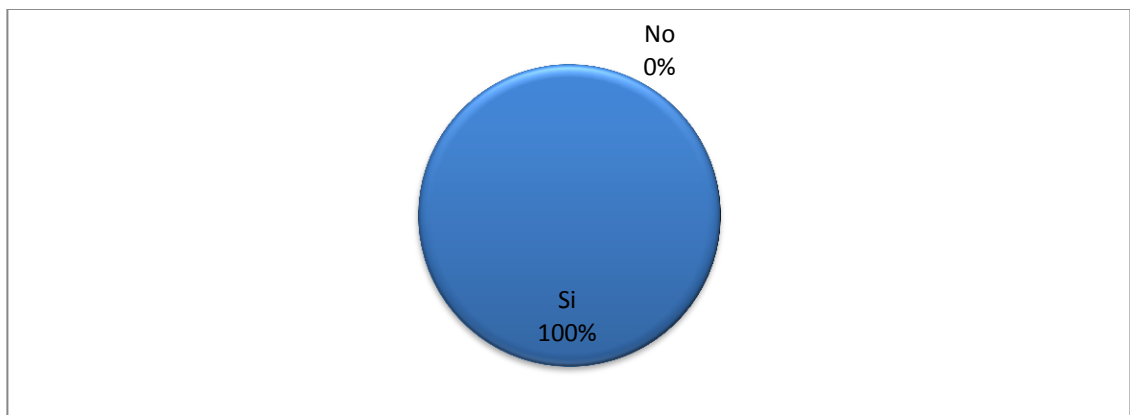


Fuente: Los Autores.

El 100% de los fabricantes encuestados afirman que para que un clúster se dé en la ciudad de Bucaramanga debe haber, la intervención de algunas entidades y organizaciones tales como: gobierno nacional (22%) y municipal (21%), Cámara de comercio (19%), agremiaciones o asociaciones (16%), la iniciativa empresarial (13%) y universidades e instituciones educativas(9%), es decir, que para el sector todas las entidades son importantes para la implementación de un clúster de calzado.

- ¿Tendría Usted algún interés en hacer parte de un clúster en el sector calzado de la ciudad de Bucaramanga?

**Gráfica 97: Interés en hacer parte del clúster fabricantes**



Fuente: Los Autores.

El 100% de los fabricantes estarían dispuestos a hacer parte de un clúster en el sector calzado de Bucaramanga porque aprecian la posibilidad de elevar sus productos ofreciendo altos estándares de calidad.

- ¿Cuál sería el compromiso de ustedes como proveedores, productores, o distribuidores para el desarrollo del clúster?

**Gráfica 98: Compromiso fabricantes**



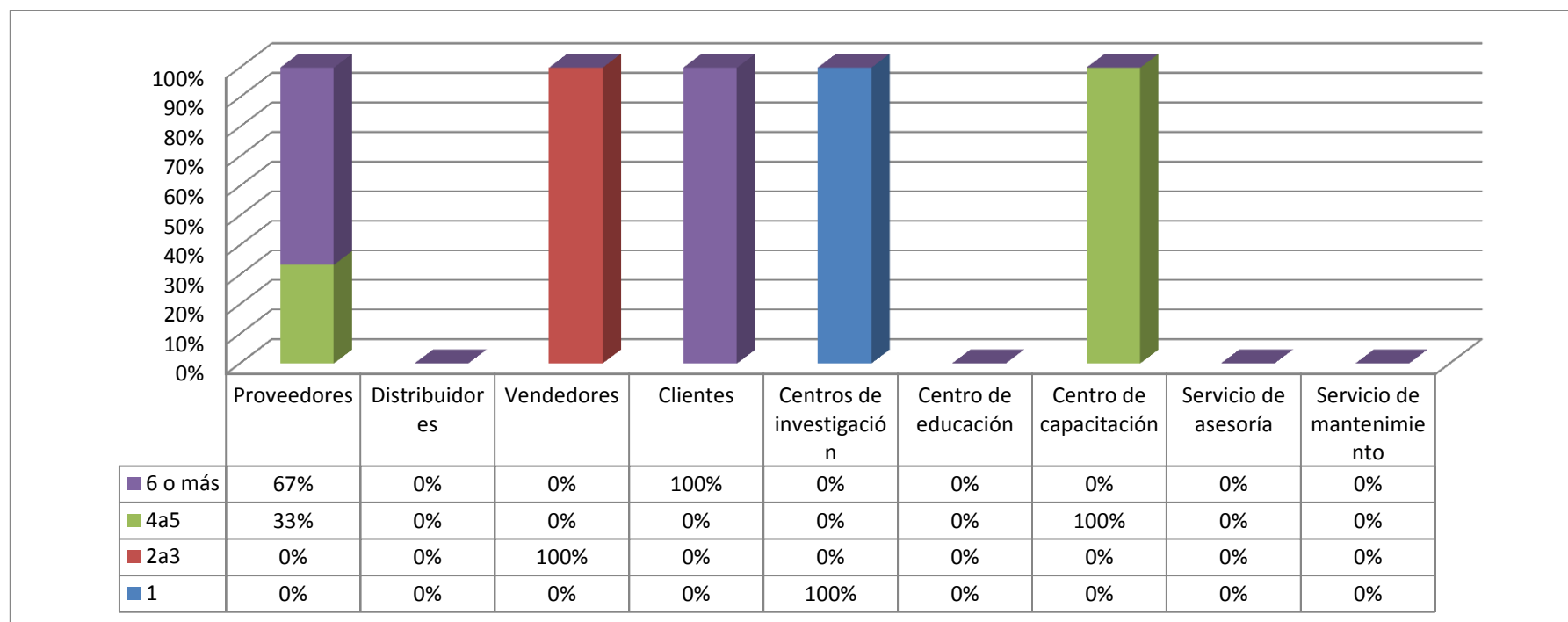
Fuente: Los Autores.

El 60% de los fabricantes tendrían un compromiso si se llegara a implementar un clúster de calzado en Bucaramanga con mayor flujo de información hacia los otros integrantes de la cadena de suministro, el 25% brindando productos con altos estándares de calidad, el 13% prestando maquinaria y tan sólo el 2% generando mayores ingresos.

**6.4.3 Análisis de resultados para las salidas.** En este ítem se presentan los resultados obtenidos por los distribuidores.

- Dentro de las empresas que hacen parte de la cadena de suministro del sector calzado, ¿Con cuáles de ellas tiene alguna relación?

**Gráfica 99: Relación con las empresas distribuidoras**



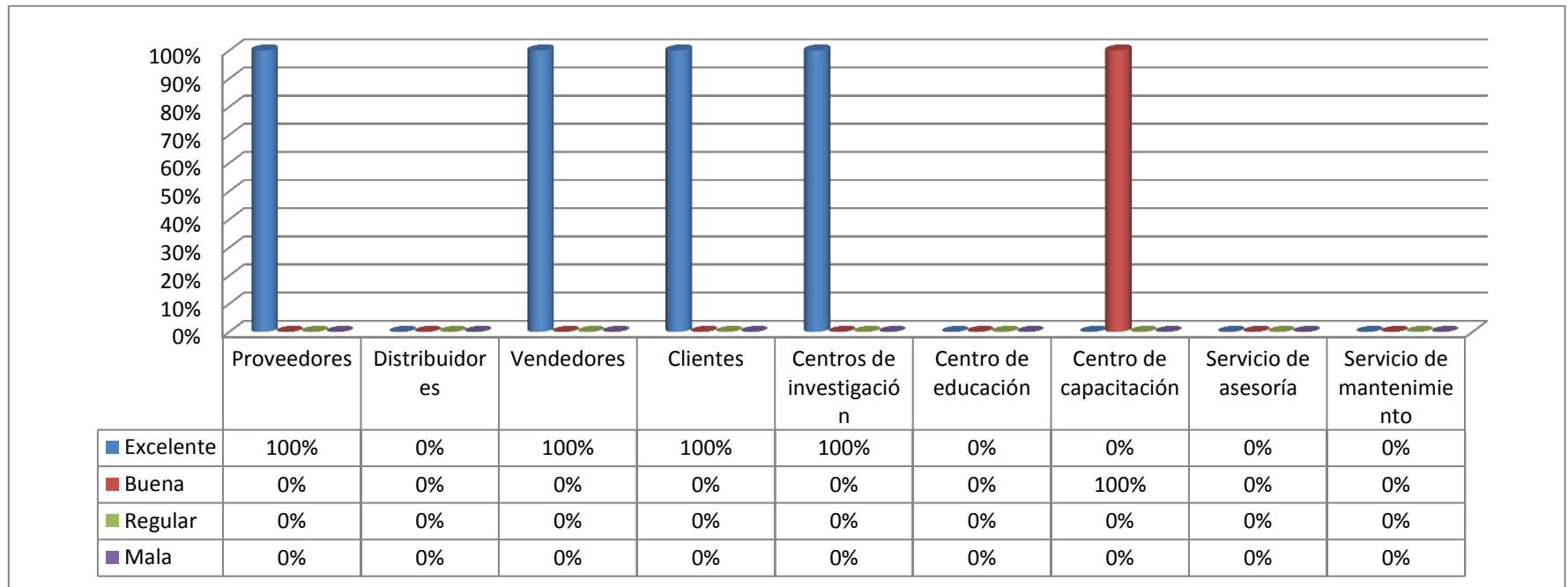
Fuente: Los Autores.



El 100% de los distribuidores asegura tener relaciones con vendedores, clientes, centros de investigación y centros de capacitación, cabe destacar que sólo un 67% de los encuestados tienen vínculos con 6 o más proveedores y el 33% restante con 4 a 5 de ellos.

- ¿Cómo es su relación?

**Gráfica 100: Relación distribuidores**

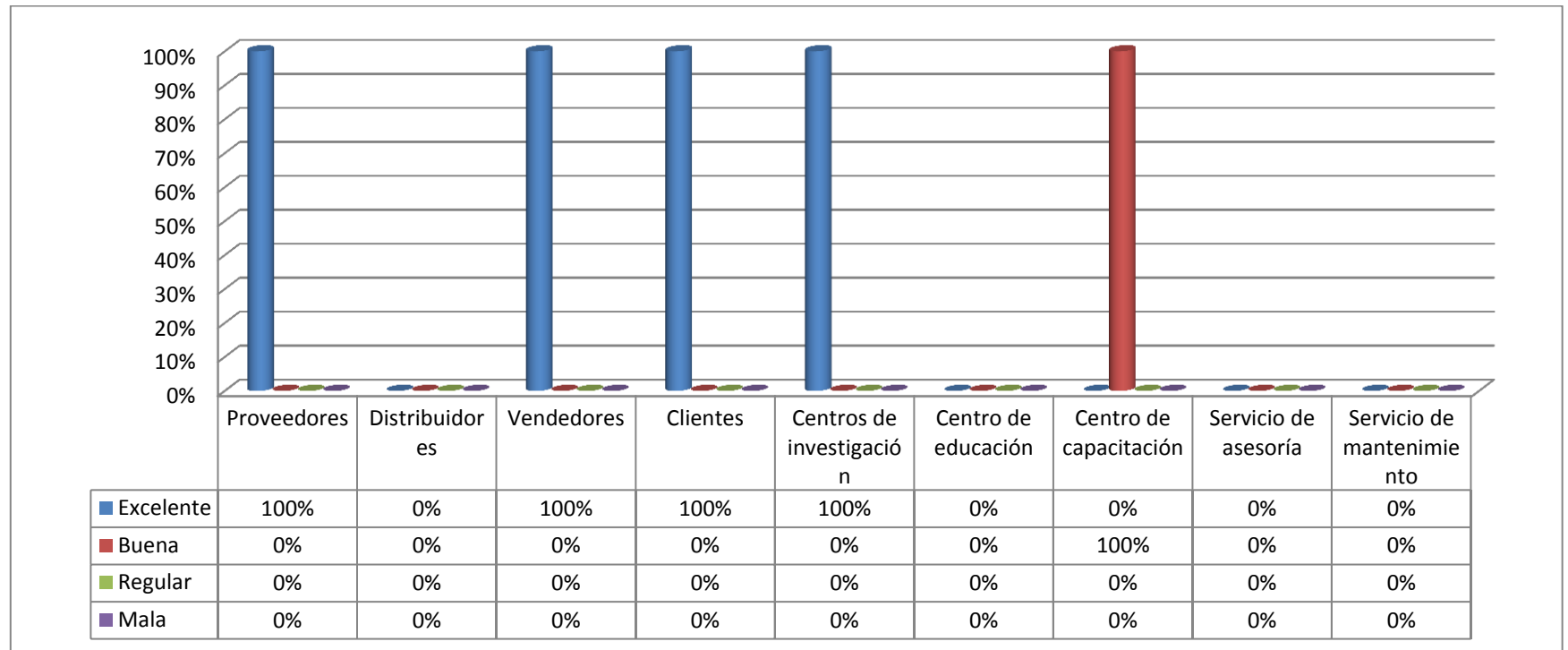


Fuente: Los Autores.

El 100% de los encuestados afirma tener una relación excelente con los proveedores, vendedores, clientes y centros de investigación, y su relación es buena con los centros de capacitación.

- ¿Cómo calificaría usted el servicio ofrecido por ellas?

**Gráfica 101: Calificación del servicio distribuidores**

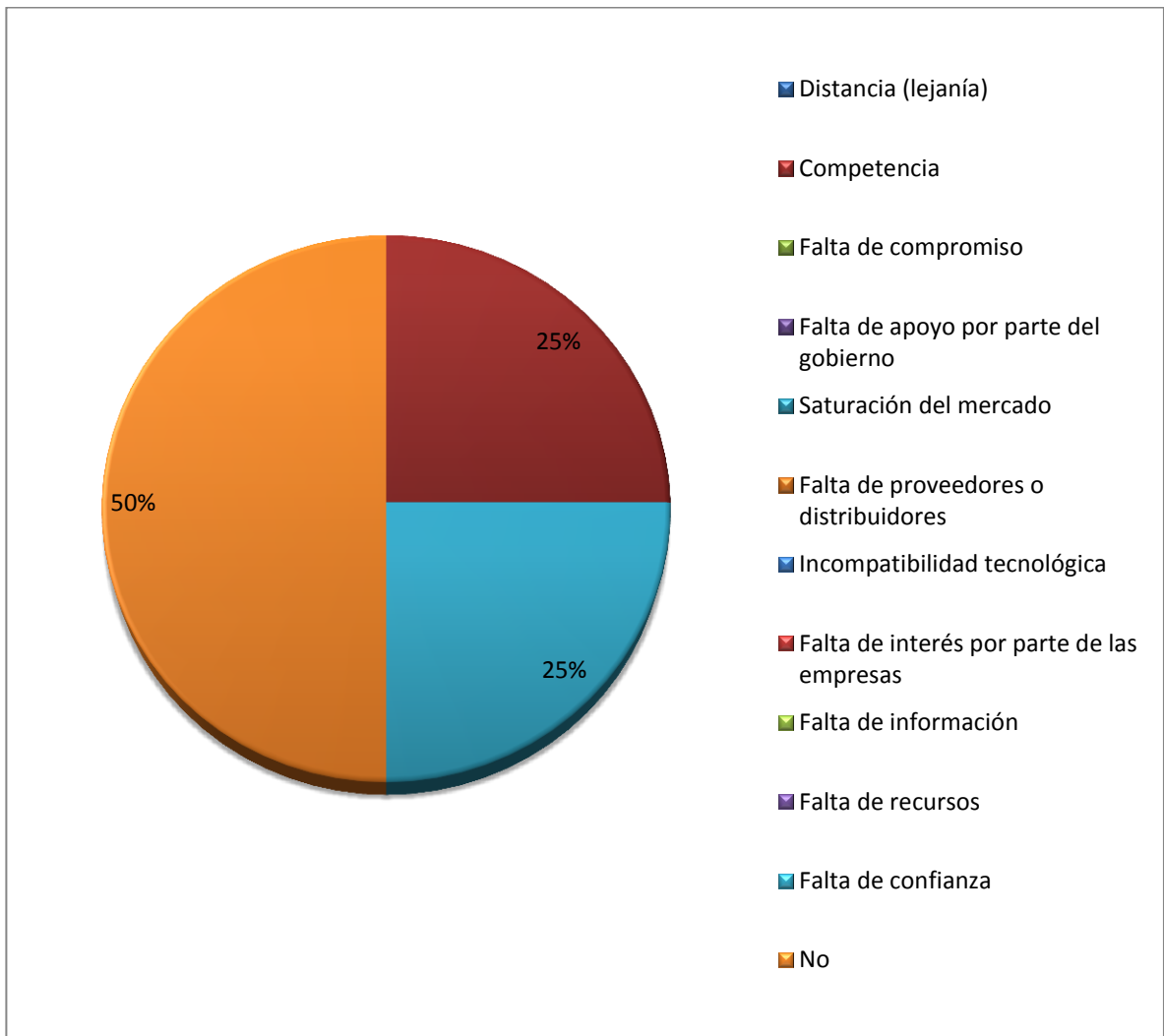


Fuente: Los Autores.

El servicio ofrecido por los proveedores, vendedores, clientes y centros de investigación es excelente, exceptuando el brindado por los centros de investigación que es bueno.

- ¿Considera usted que existen falencias en su compañía en el ámbito de relaciones interempresariales con las demás organizaciones que hacen parte de la cadena de suministro del sector calzado?

**Gráfica 102: Falencias en las relaciones empresariales distribuidores**



Fuente: Los Autores.

El 50% de los distribuidores consideran no tener falencias en las relaciones interempresariales, quienes afirman tenerlas, refieren en igual proporción (25%) que la falta de confianza y la competencia son las limitaciones más relevantes para poder relacionarse con las demás empresas del sector.

- ¿Cómo considera usted que se podría mejorar estas relaciones interempresariales dentro del sector?

**Gráfica 103: Mejoras en las relaciones distribuidores**

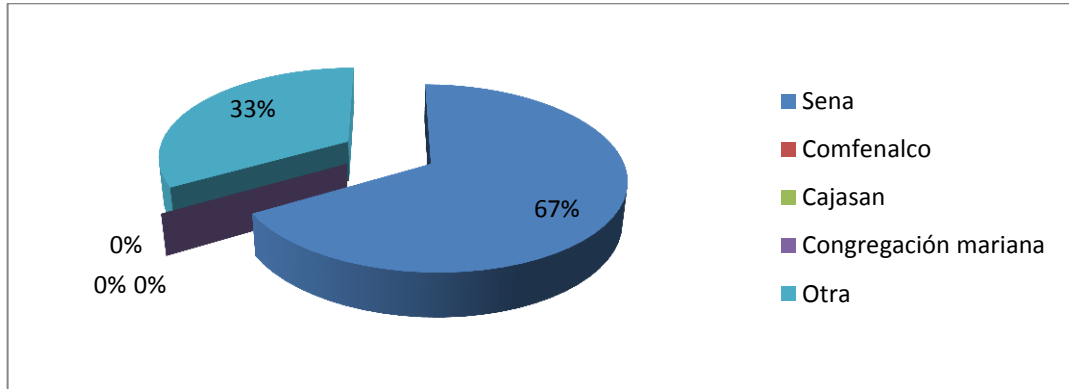


Fuente: Los Autores.

El 34% de los distribuidores encuestados considera que compartiendo información entre los integrantes del sector calzado, se podría mejorar estas relaciones interempresariales dentro de este, mientras que en igual proporción (33%) sugiere una competencia leal y más conocimiento del sector.

- La capacitación o formación de sus trabajadores ha sido dada por:

**Gráfica 104: Capacitación de los trabajadores distribuidores**

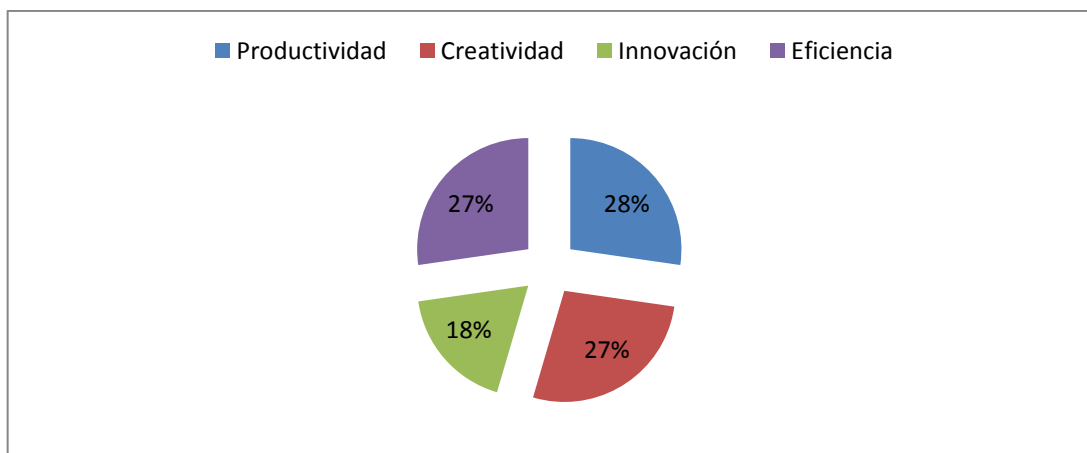


Fuente: Los Autores.

La formación académica de los trabajadores incide en la productividad de las empresas. Al respecto, el 67% de los distribuidores afirma que la capacitación o formación educativa de sus trabajadores proviene del Sena, y la del 33% restante viene de la capacitación realizada en la misma empresa y por experiencia laboral.

- ¿Cómo ha sido la influencia de dicha capacitación en su empresa?

**Gráfica 105: Influencia de la capacitación distribuidores**

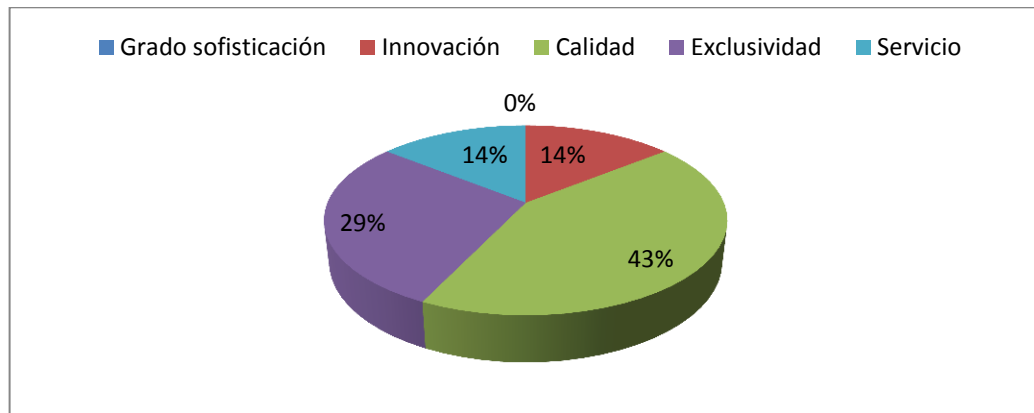


Fuente: Los Autores.

La productividad (28%) es la influencia más relevante que se obtiene de las capacitaciones o formaciones educativas recibidas, pero también lo es la eficiencia y la creatividad (27%) y la innovación con un 18%.

- ¿Cuáles son los factores que sus clientes locales consideran en la decisión de compra?

**Gráfica 106: Factores de compra distribuidores**

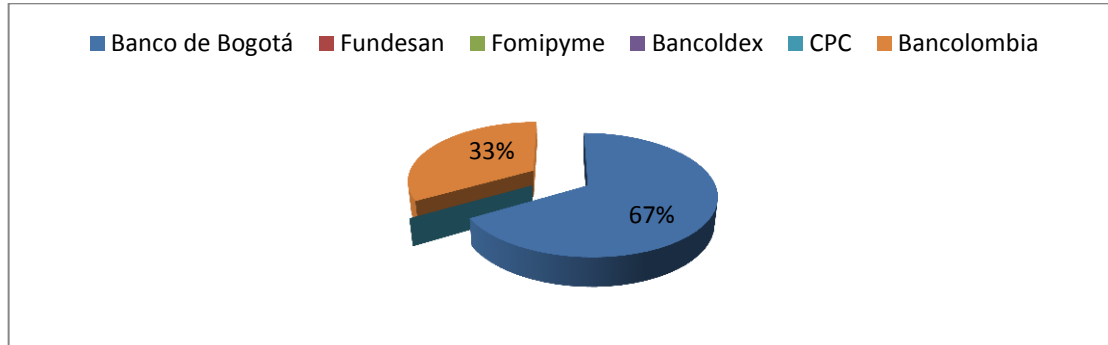


Fuente: Los Autores.

Los clientes de los distribuidores a la hora de realizar una compra consideran importante la calidad (43%), seguido de la exclusividad (29%), y refieren en igual proporción (14%) que es el servicio y la innovación.

- ¿Con cuáles entidades de financiación tiene usted apoyo?

**Gráfica 107: Entidades de financiación distribuidores**

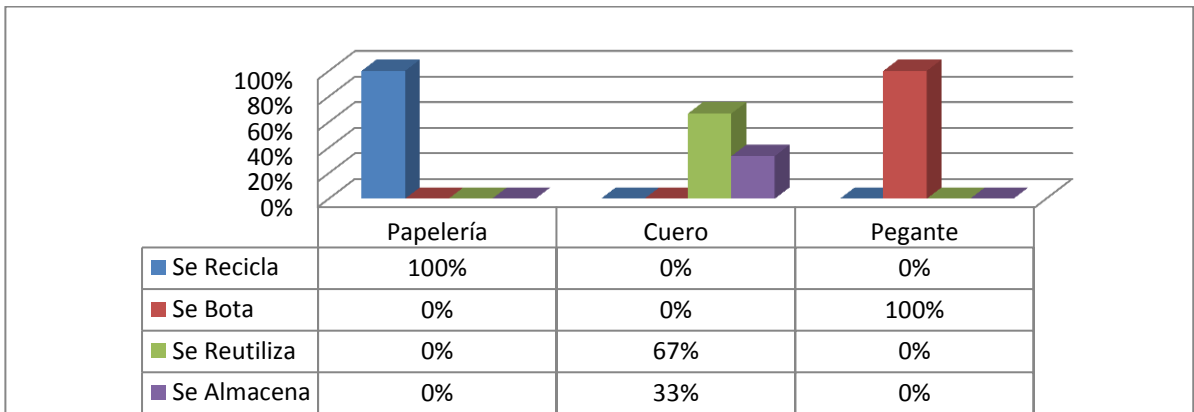


Fuente: Los Autores.

El 67% de los distribuidores tiene otra entidad que los apoya financieramente (Banco de Bogotá), el 33% restante es Bancolombia.

- ¿Qué residuos se generan en su empresa y cuál es su disposición final?

**Gráfica 108: Residuos y disposición final distribuidores**

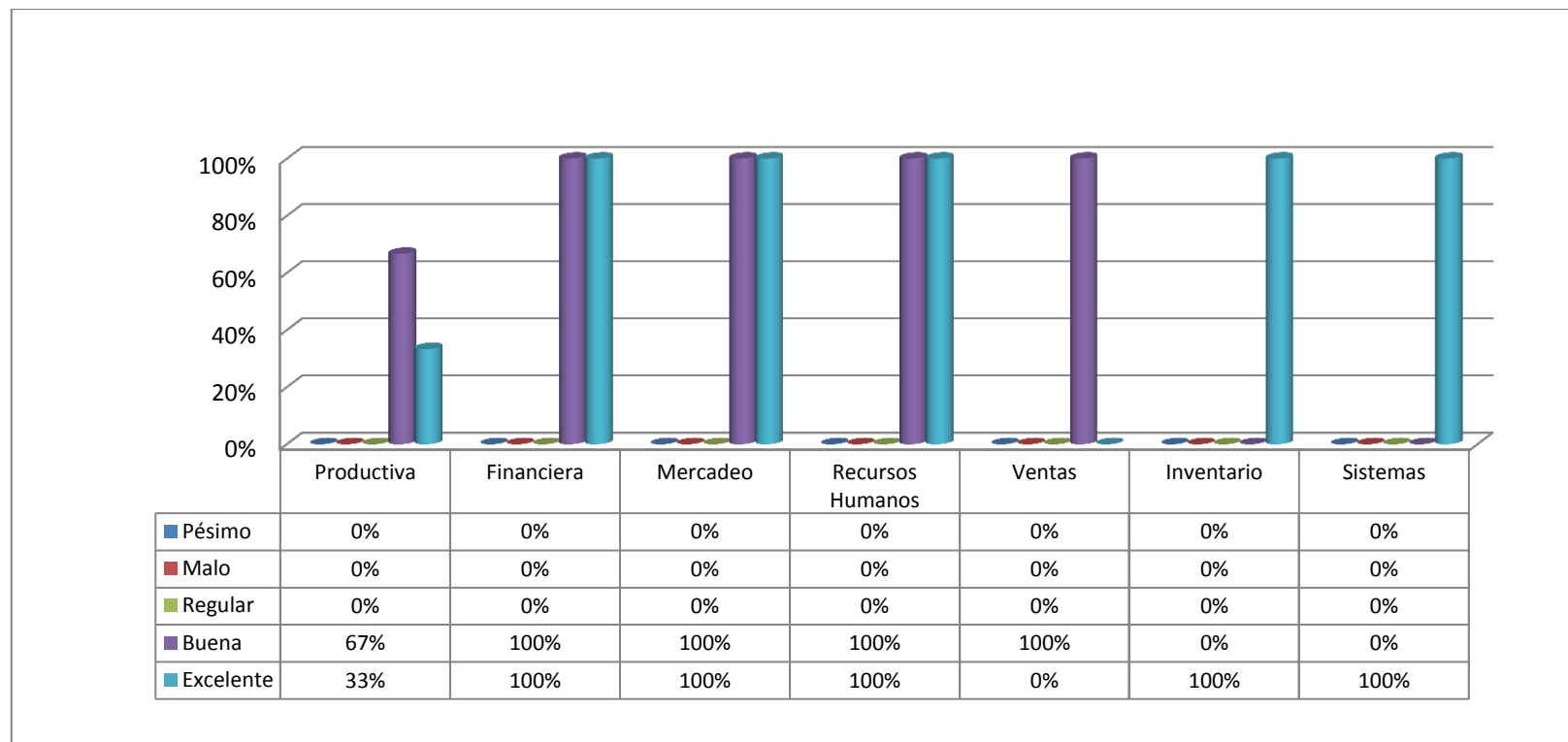


Fuente: Los Autores.

La papelería (100%) es el único residuo reciclado por los distribuidores, el pegante es botado por ellos en un 100%. El cuero en un 67% es reutilizado, mientras que el 33% restante es almacenado por los empresarios.

- ¿Cuenta para cada área o departamento de su empresa con un personal idóneo, para el desarrollo de cada labor dentro del proceso productivo?, ¿Cómo calificaría el desempeño laboral de sus trabajadores?

**Gráfica 109: Personal idóneo en el proceso productivo distribuidores**



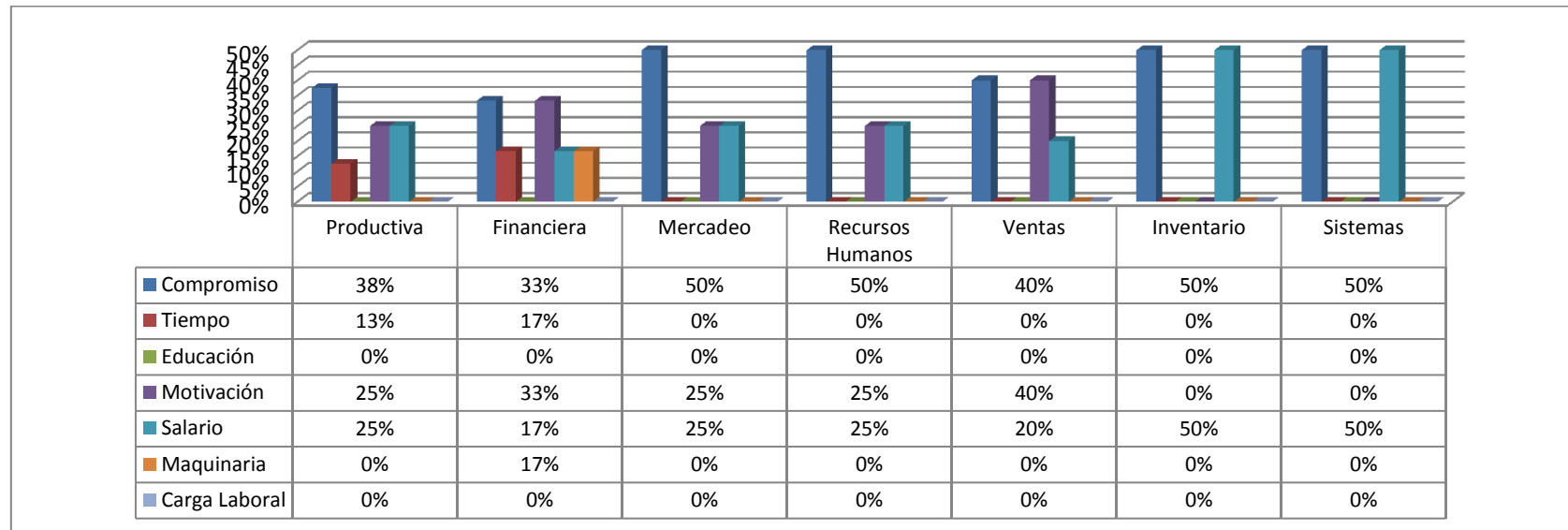
Fuente: Los Autores.



El desempeño laboral de los trabajadores de las empresas de calzado en su gran mayoría (100%) es excelente para el área: financiera, mercadeo, recursos humanos, inventario y sistemas.

- ¿Qué factores considera usted están afectando el rendimiento de su empresa?

**Gráfica 110: Factores de rendimiento distribuidores**

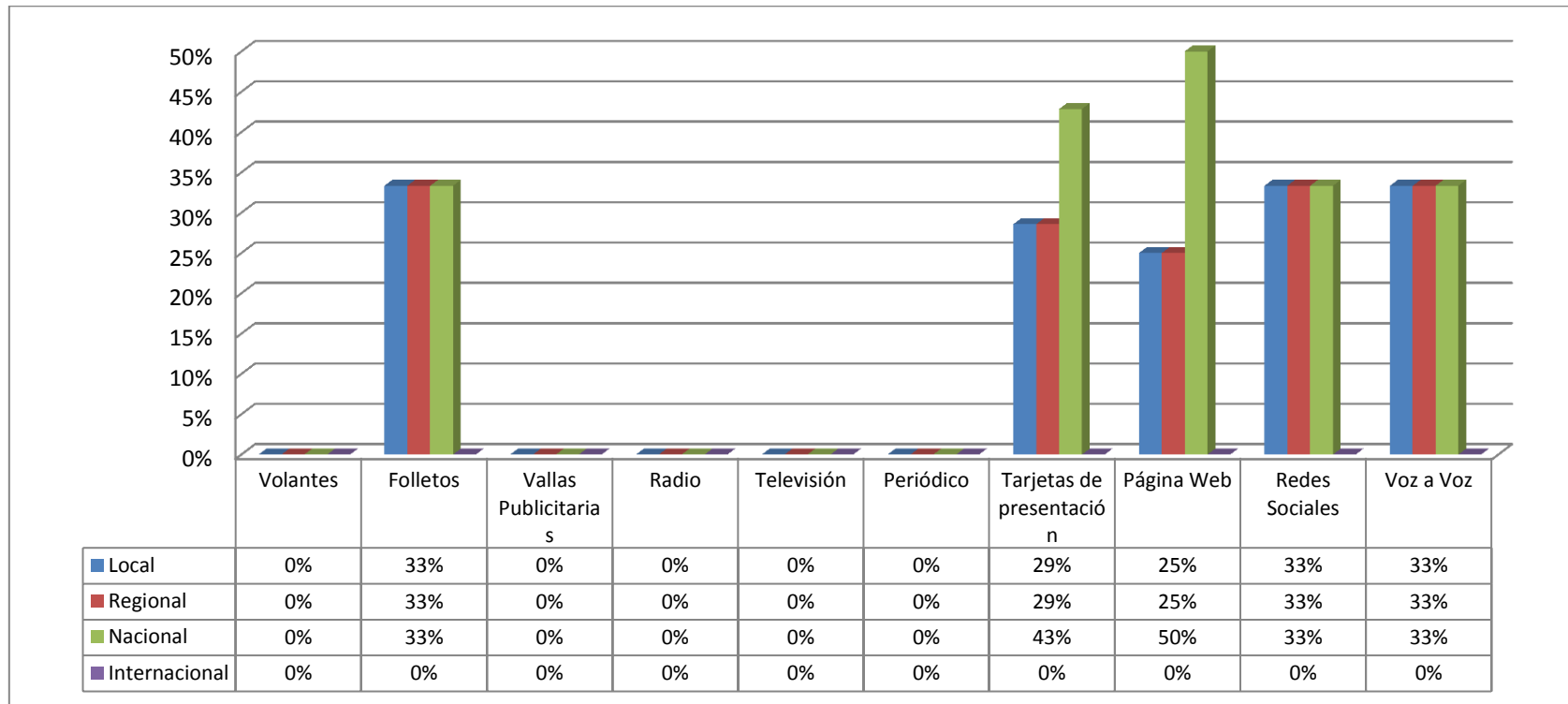


Fuente: Los Autores.

Los distribuidores encuestados consideran que el compromiso, el salario y la motivación son los factores que más influyen en el rendimiento de los trabajadores en las diferentes áreas de las empresas de calzado de Bucaramanga.

- ¿Cuáles estrategias de publicidad maneja su empresa para la venta y promoción de sus productos?

**Gráfica 111: Medios publicitarios distribuidores**

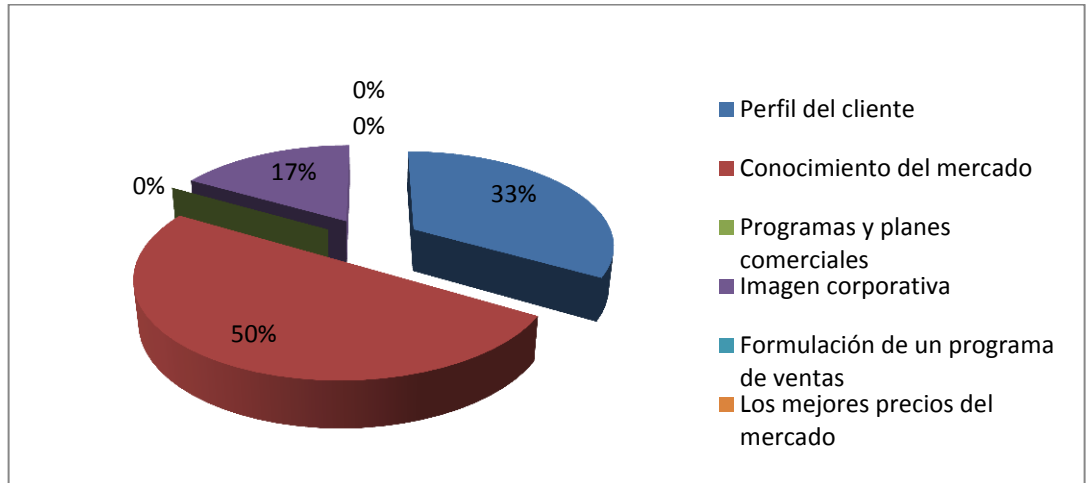


Fuente: Los Autores.

Cuando se indaga sobre las estrategias de publicidad utilizadas, la mayoría de los empresarios (33%) refieren que son los folletos, redes sociales y voz a voz a nivel local, regional y nacional.

- ¿Cómo se programan las ventas en su empresa y quiénes se encargan de ellas?

**Gráfica 112: Programación de ventas distribuidores**

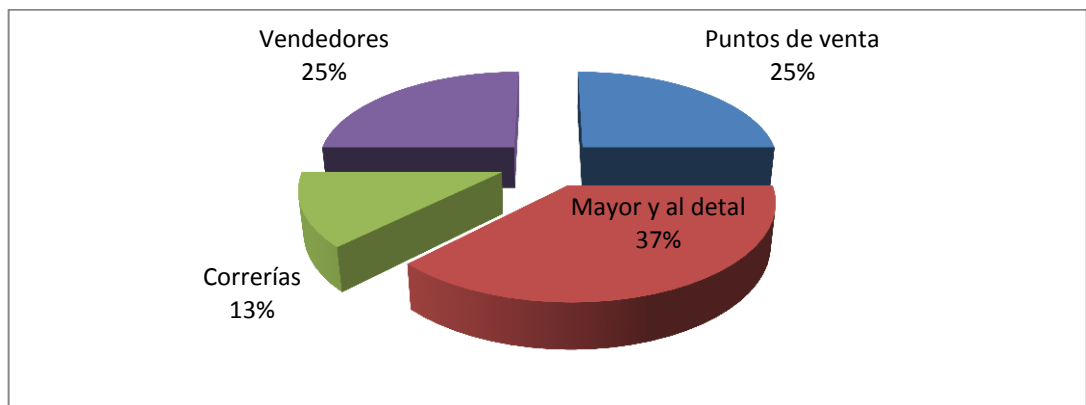


Fuente: Los Autores.

Los distribuidores programan sus ventas por medio del conocimiento del mercado con un 50%, el perfil del cliente con un 33% y la imagen corporativa con un 17%.

- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de ventas?

**Gráfica 113: Proceso de ventas distribuidores**

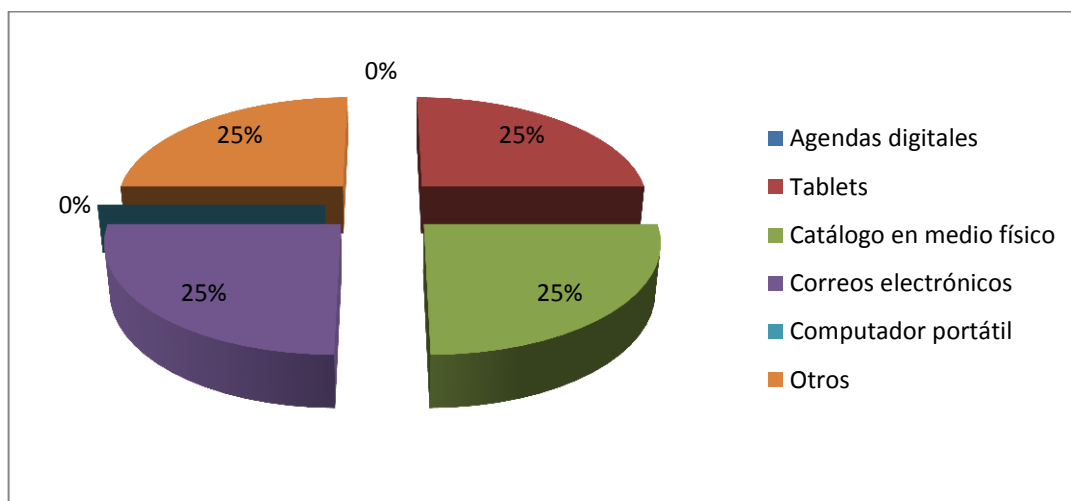


Fuente: Los Autores.

Como puede observarse en la gráfica, la mayor parte del proceso de venta de las empresas distribuidoras del sector calzado se realizan al mayor y al detal (37%), seguido en igual proporción (25%) por vendedores y puntos de venta y finalmente por correrías (13%).

- ¿Qué tipo de herramientas utilizan los agentes comerciales de su empresa para la venta y promoción de sus productos en el mercado?

**Gráfica 114: Herramientas de uso por los vendedores distribuidores**

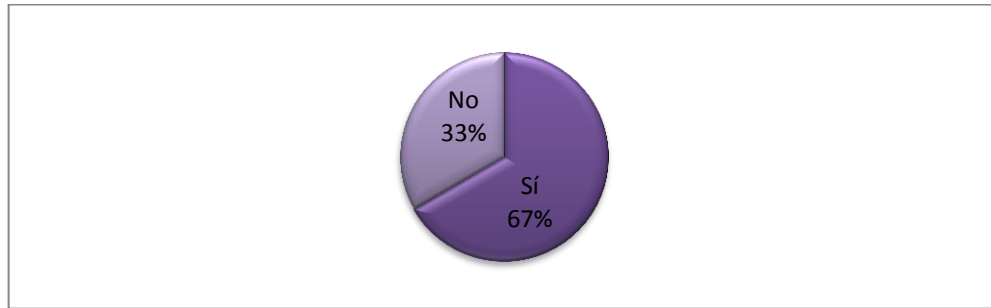


Fuente: Los Autores.

Para la venta y promoción de los productos en el mercado, los agentes comerciales utilizan en igual proporción (25%) tablets, catálogo en medio físico, correos electrónicos y otras herramientas (muestra física).

- ¿Su empresa cuenta con un área de investigación y desarrollo para la creación de nuevos productos o mejoras?

**Gráfica 115: Investigación y desarrollo distribuidores**

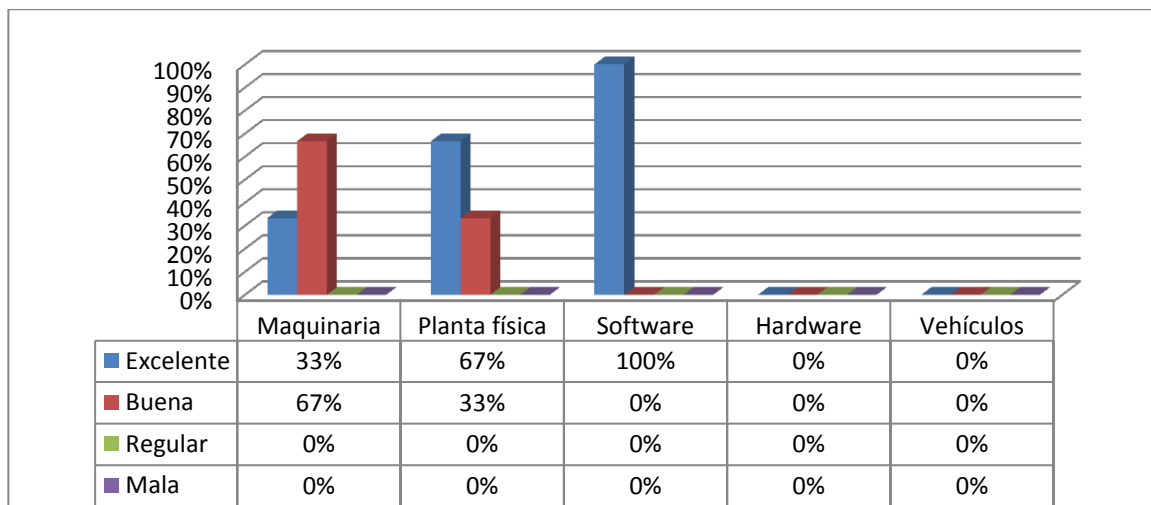


Fuente: Los Autores.

El 33% de los distribuidores que hacen parte de la cadena de suministro del sector calzado no cuenta con un área de investigación y desarrollo para la creación de nuevos productos y mejoras, el 67% afirman tener diseñadores internacionales para innovar en sus productos y estar en una mejora continua en sus diseños.

- ¿Su empresa cuenta con una adecuada infraestructura física y administrativa?

**Gráfica 116: Infraestructura adecuada distribuidores**

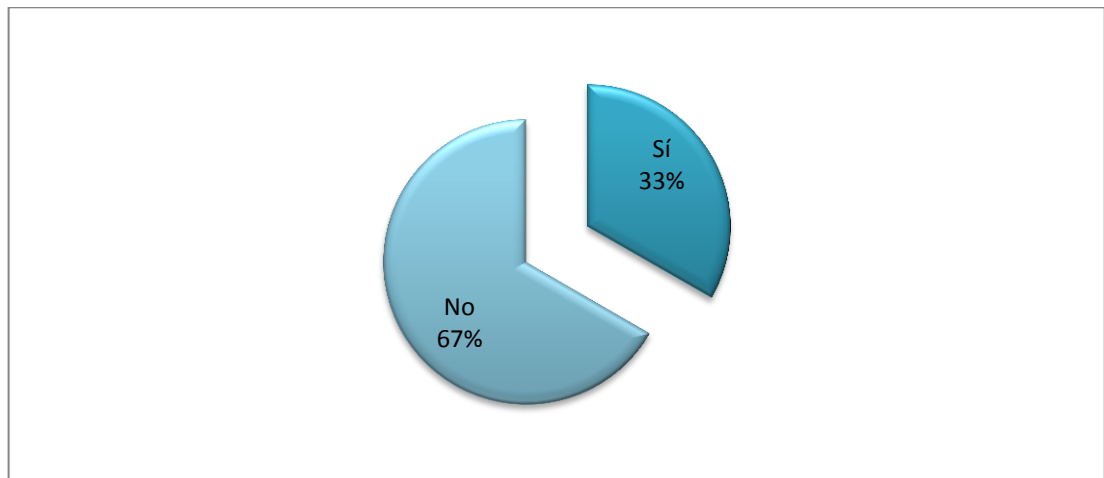


Fuente: Los Autores.

Todos los distribuidores encuestados refieren disponer de una infraestructura física y administrativa adecuada para el desarrollo de sus labores; consideran entre excelente y buena las condiciones de la maquinaria, planta física, software, hardware y vehículos.

- ¿Trabaja usted en equipo con sus competidores?

**Gráfica 117: Trabajo en equipo con competidores distribuidores**

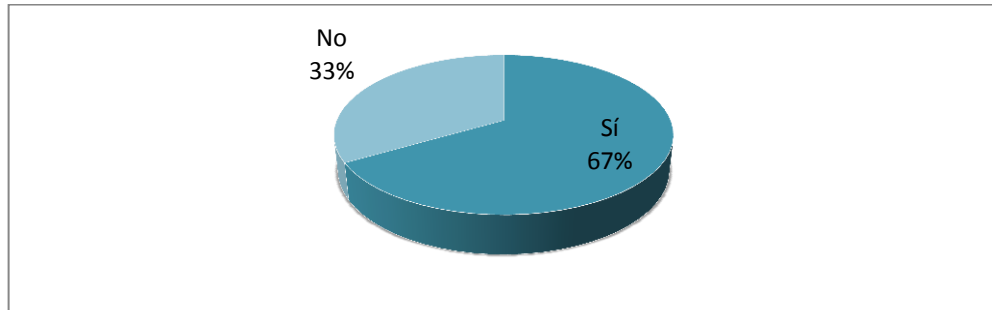


Fuente: Los Autores.

El 67% de los distribuidores no trabajan en equipo con sus competidores por la falta de confianza que les genera su competencia, mientras que el 33% restante sí lo hace para ofrecer excelentes productos a sus clientes finales.

- ¿Considera importante las certificaciones de calidad para el desarrollo de su actividad?

**Gráfica 118: Certificaciones en calidad distribuidores**

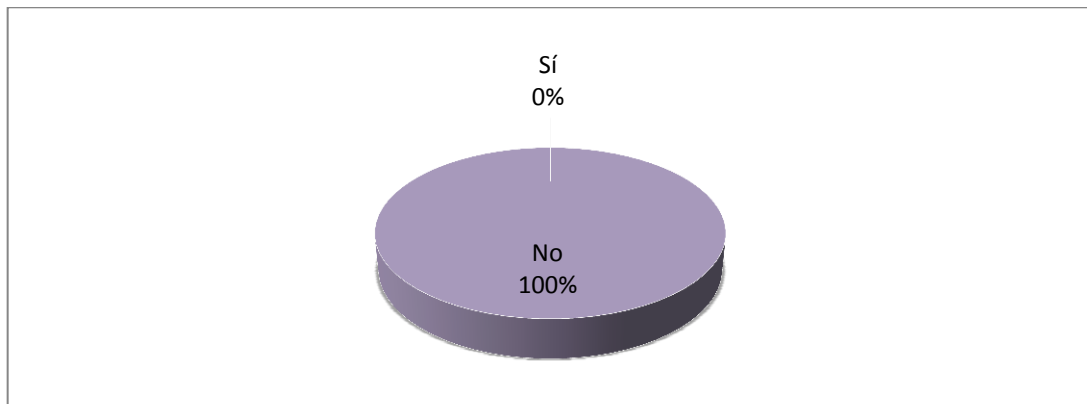


Fuente: Los Autores.

El 33% de los distribuidores no consideran importantes las certificaciones de calidad por la falta de tiempo y disponibilidad, aunque afirman que quisieran estar aprobados en las normas ISO, el restante 67% sí lo considera importante para el desarrollo de su actividad.

- ¿Tiene usted algún conocimiento al respecto sobre las TIC (Tecnologías de Información y comunicación)?

**Gráfica 119: Conocimiento sobre las TIC distribuidores**

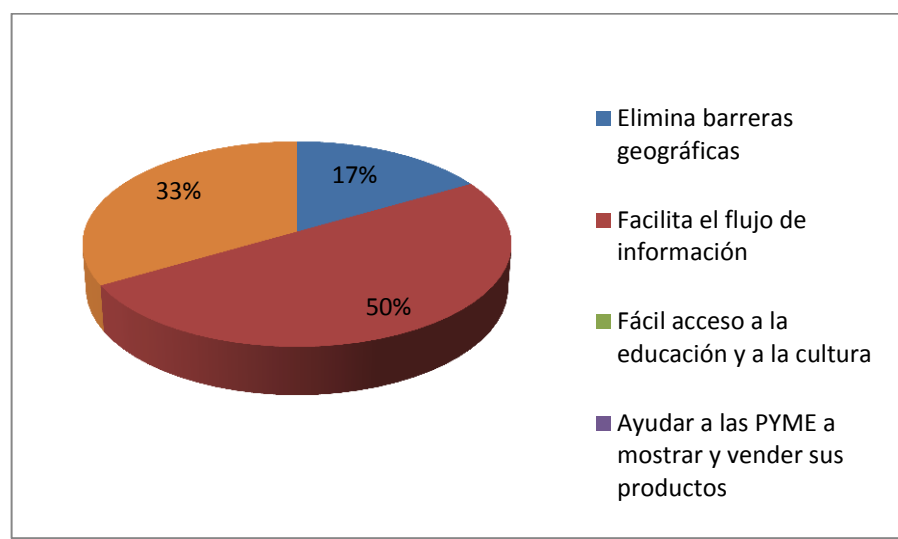


Fuente: Los Autores.

El 100% de los distribuidores no tienen algún conocimiento al respecto sobre las TIC por la falta de información acerca de estas tecnologías.

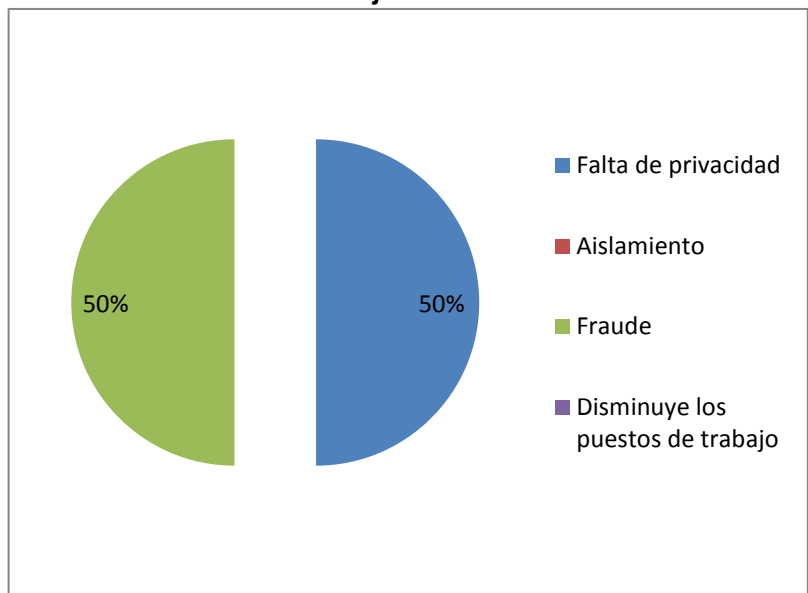
- Ventajas de las TIC y desventajas de las TIC.

**Gráfica 120: Ventajas de las TIC distribuidores**



Fuente: Los Autores.

**Gráfica 121: Desventajas de las TIC distribuidores**



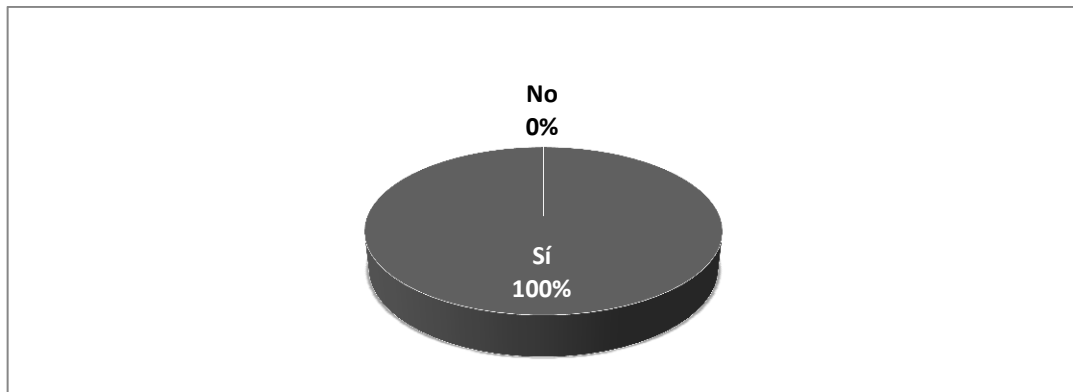
Fuente: Los Autores.



Después de una explicación del significado de las TIC suministrada por los encuestadores, el 50% de los distribuidores cree que las ventajas de ellas es que facilita el flujo de información, seguido de un 33% que estar al día con las tendencias en el mercado y un 17% elimina las barreras geográficas. El 50% de los empresarios considera que una desventaja de las TIC es el fraude y el 50% restante la falta de privacidad.

- ¿En su empresa existe una comunicación efectiva con el cliente para poder anticiparse a sus necesidades y requerimientos en sus productos?

**Gráfica 122: Comunicación efectiva con el cliente distribuidores**

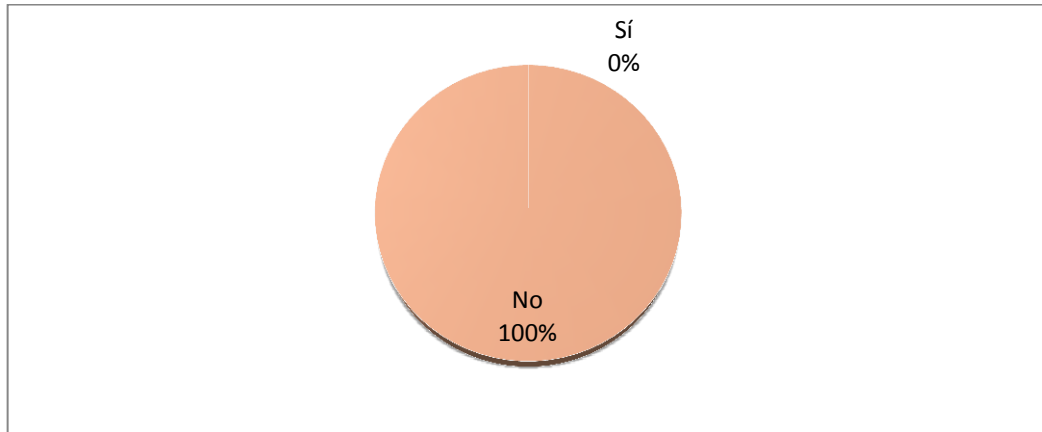


Fuente: Los Autores.

El 100% de los distribuidores afirman tener una comunicación efectiva con sus clientes para poder anticiparse a sus necesidades y requerimientos en sus productos porque van ofreciendo sus productos con mejoras desarrolladas anteriormente por los fabricantes, para la satisfacción del consumidor final.

- ¿Se ha visto su empresa afectada con algún TLC y acuerdos comerciales vigentes en Colombia actualmente?

**Gráfica 123: TLC distribuidores**

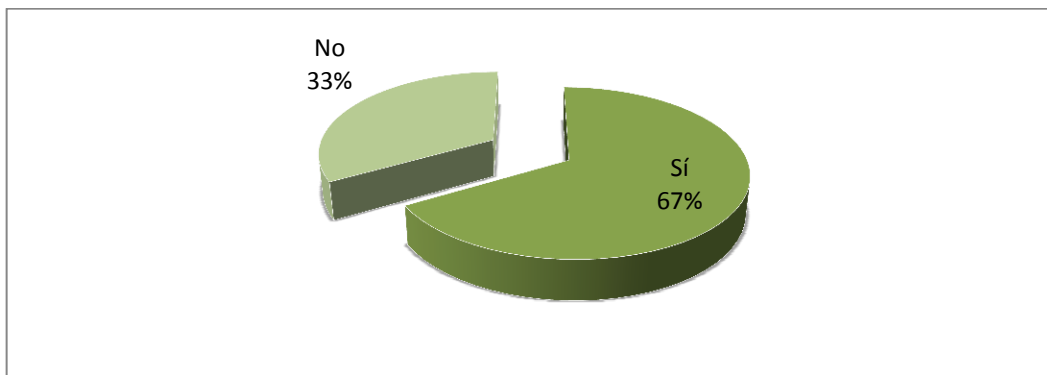


Fuente: Los autores.

El 100% de los empresarios no se han visto afectados con ningún TLC y acuerdos comerciales vigentes con Colombia actualmente.

- ¿Su empresa pertenece a alguna asociación o agremiación?

**Gráfica 124: Pertenece a alguna asociación o agremiación distribuidores**

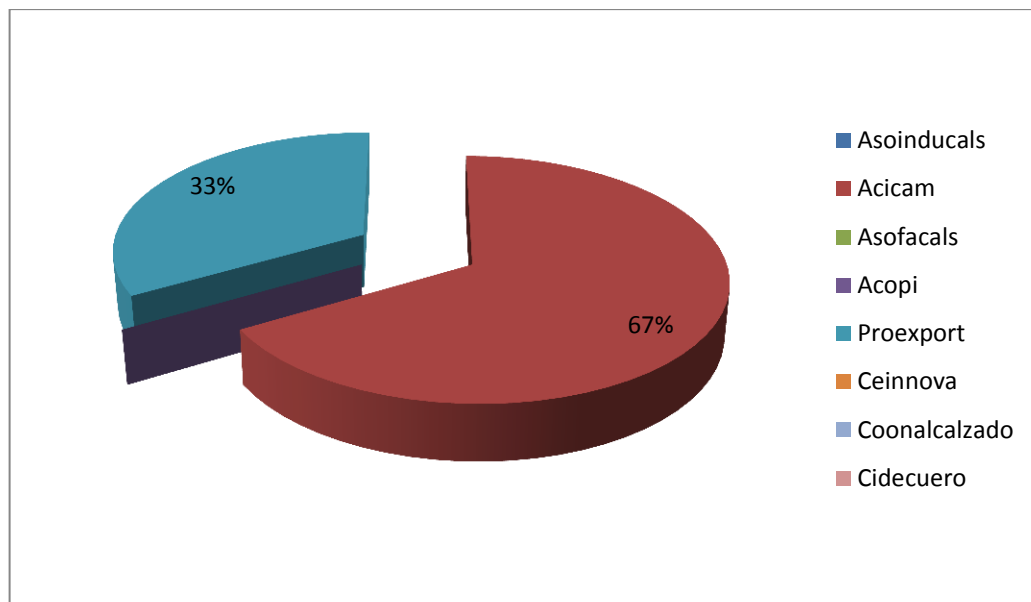


Fuente: Los Autores.

El 67% de los entrevistados pertenecen a alguna asociación, mientras que el 33% no pertenecen a ninguna por falta de confianza en los recursos invertidos hacia estas agremiaciones.

- ¿A qué asociaciones o agremiaciones pertenece?

**Gráfica 125: Asociaciones o agremiaciones distribuidores**

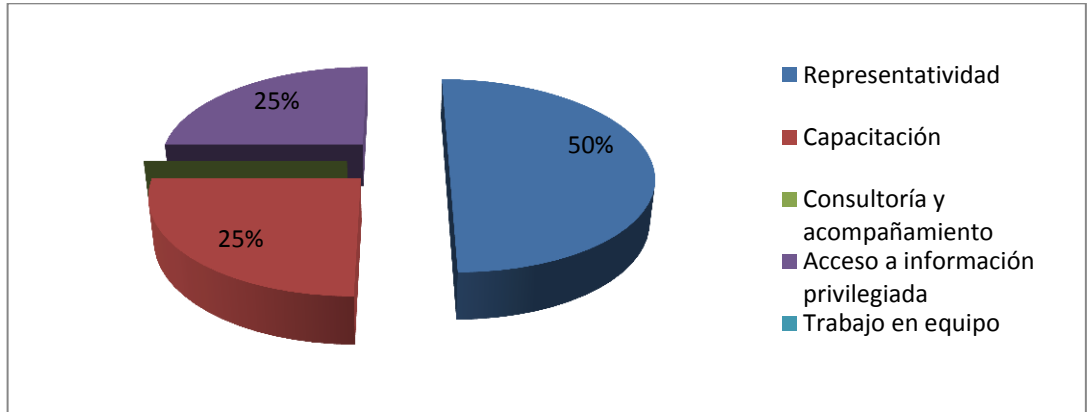


Fuente: Los Autores

Del 67% de los distribuidores que sí pertenecen a alguna asociación, el 67% están vinculados con Acicam y el 33% restante lo están con Proexport.

- ¿Cuáles son las ventajas de pertenecer a una asociación o agremiación?

**Gráfica 126: Ventajas de las asociaciones o agremiaciones distribuidores**

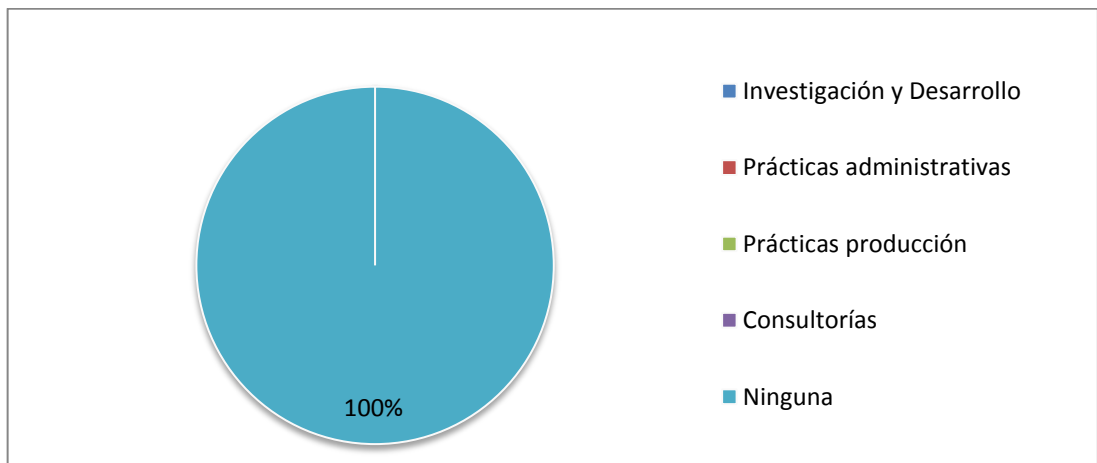


Fuente: Los Autores.

El 50% de los encuestados creen que una ventaja de pertenecer a una asociación o agremiación es por la representatividad, el 25% por el acceso a información privilegiada y capacitación respectivamente.

- ¿Qué vínculos con la academia tiene su empresa?

**Gráfica 127: Vínculos con la academia distribuidores**

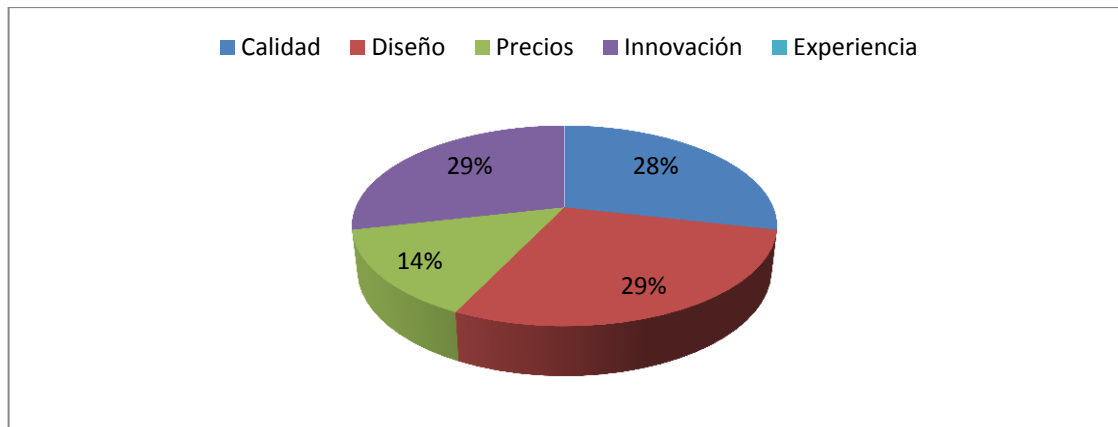


Fuente: Los Autores.

El 100% de los distribuidores no tiene ningún tipo de vínculo con la academia porque no existen relaciones cercanas con ellas.

- ¿Cuál es el valor agregado y la pauta de diferenciación de su empresa frente a la competencia?

**Gráfica 128: Valor agregado y pauta de diferenciación distribuidores**

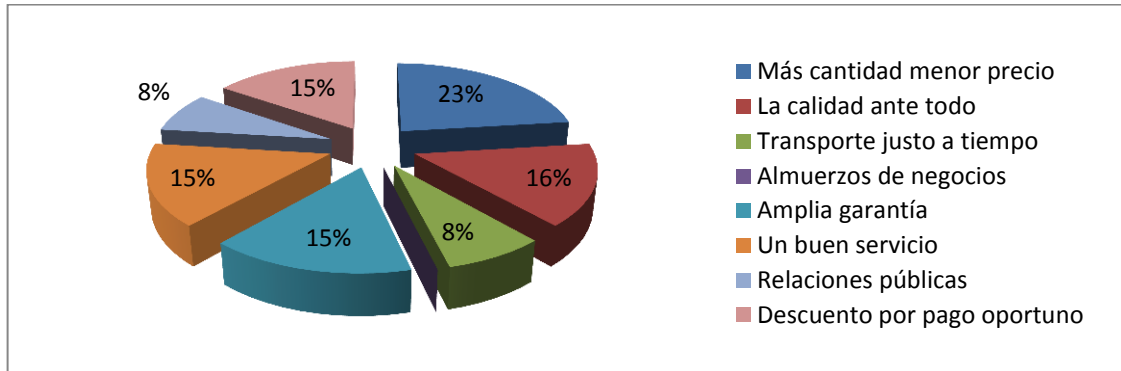


Fuente: Los Autores.

El 29% de los empresarios considera que el diseño y la innovación son las pautas de diferenciación frente a los de su competencia, seguido de la experiencia con un 28% y los precios con un 14%.

- ¿Cuáles de las estrategias de negociación mostradas a continuación están establecidas en su empresa?

**Gráfica 129: Estrategias de negociación distribuidores**

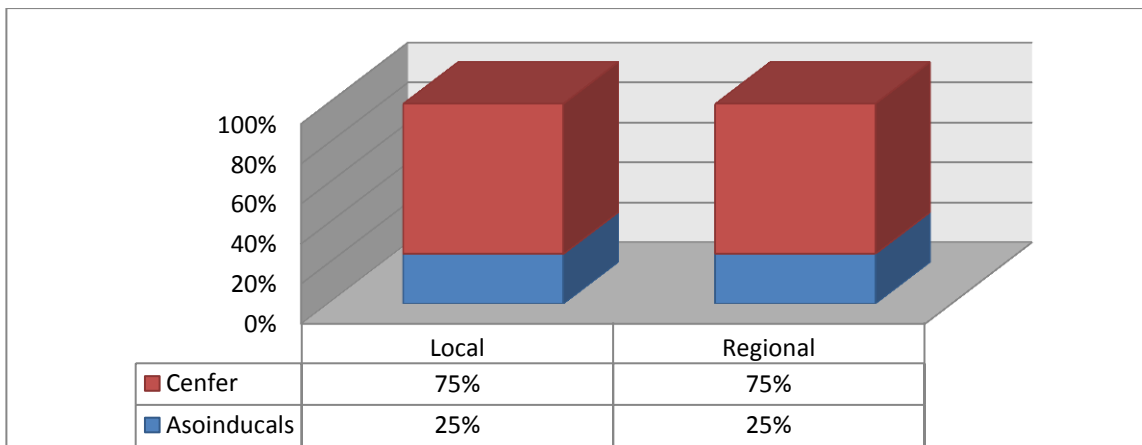


Fuente: Los Autores.

El 23% de los encuestados establecen como estrategia de negociación ofreciendo más cantidad a menor precio, seguido de calidad ante todo con un 16%, descuento por pago oportuno, amplia garantía y un buen servicio con un 15% para cada uno y con un 8% para transporte justo a tiempo y relaciones públicas.

- Su empresa ha participado en ferias y eventos de:

**Gráfica 130: Ferias y evento nivel regional distribuidores**

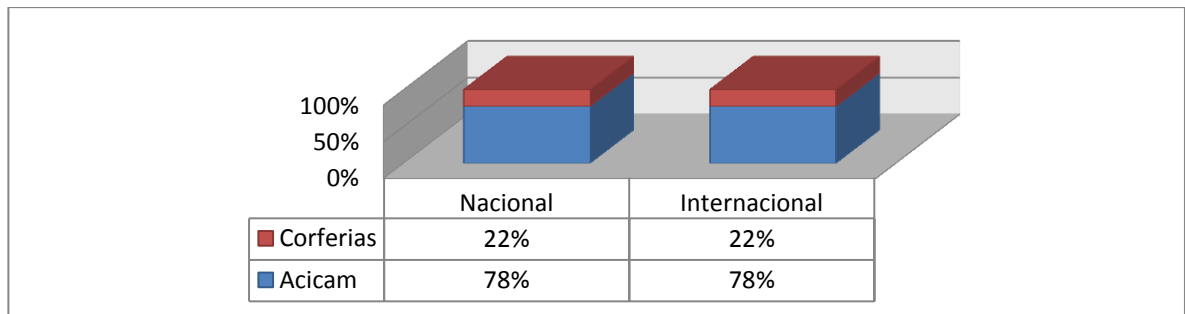


Fuente: Los Autores.

Para los distribuidores de calzado de la ciudad de Bucaramanga es importante, con un 75%, asistir a las ferias de calzado organizadas en la ciudad y realizadas en Cenfer que incluso las efectuadas por Asoinducals.

- Su empresa ha participado en ferias y eventos de:

**Gráfica 131: Ferias y eventos a nivel nacional e internacional distribuidores**

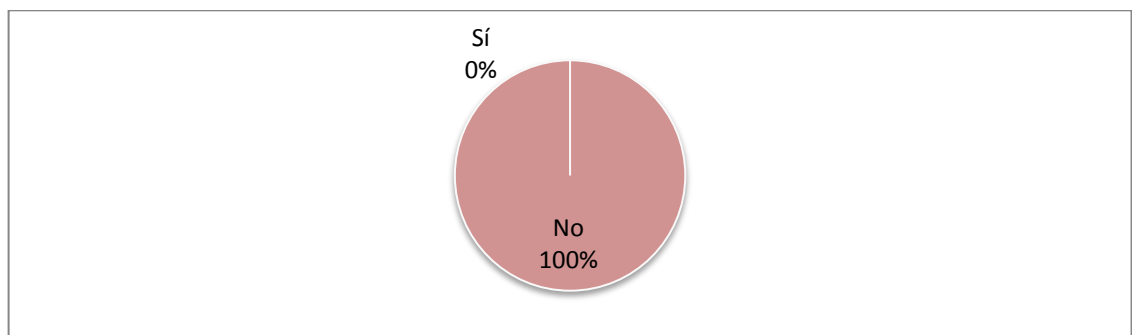


Fuente: Los Autores.

Así mismo, con un 78% estos distribuidores de calzado asisten a las ferias organizadas por Acicam a nivel nacional e internacional, por el contrario, el 22% acuden es a Corferias.

- ¿Cuenta su empresa con el recurso humano idóneo para atender negocios internacionales?

**Gráfica 132: Recurso humano idóneo para negocios internacionales distribuidores**

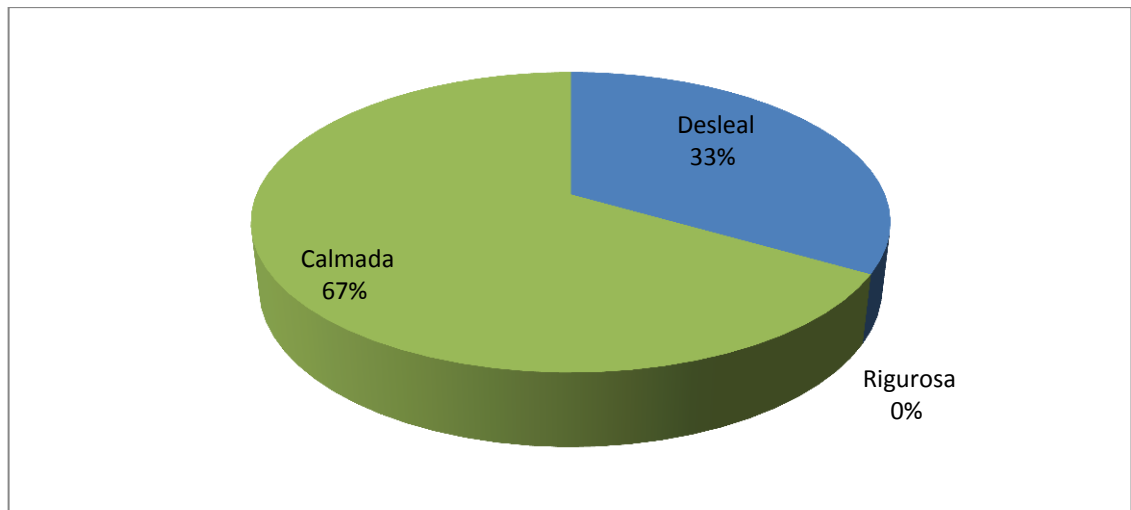


Fuente: Los Autores.

El 100% de los distribuidores niegan tener un recurso humano idóneo para atender negocios internacionales porque consideran que se pueden vender los productos mostrándolos en pasarelas internacionales.

- ¿Cómo considera usted que es su competencia y por qué?

**Gráfica 133: Tipo de competencia distribuidores**



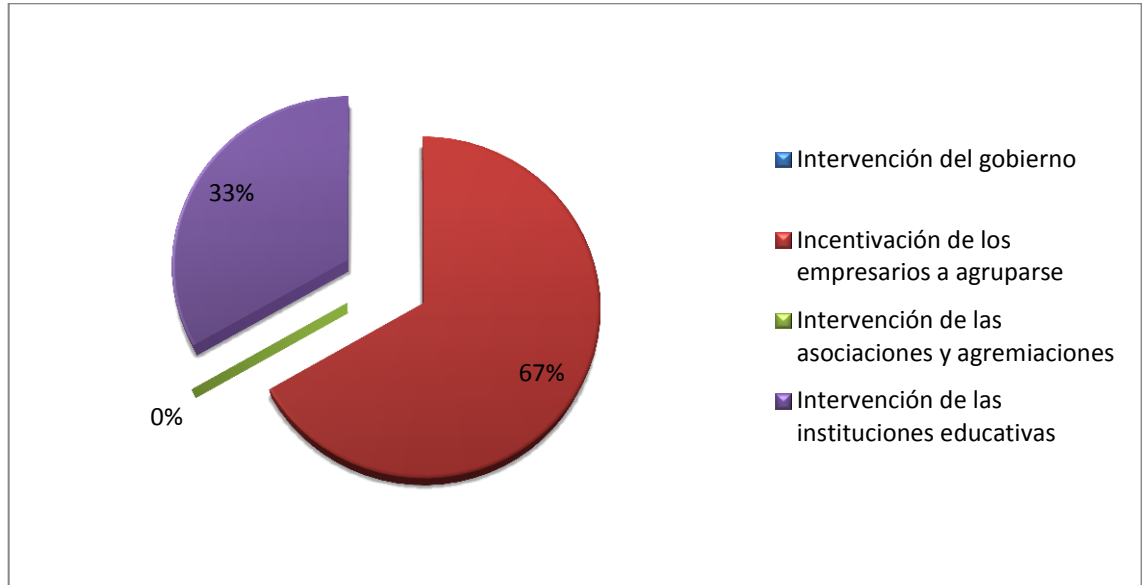
Fuente: Los Autores

El 67% de los entrevistados consideran que su competencia es calmada porque existe respeto en la información y diseños que se distribuyen, mientras que el 33% restante considera que es desleal porque hay competencia en ofrecer menor precio de sus productos utilizando la misma materia prima y mano de obra.



- ¿Cómo cree usted que podría mejorar la problemática de este sector?

**Gráfica 134: Mejoras a la problemática distribuidores**

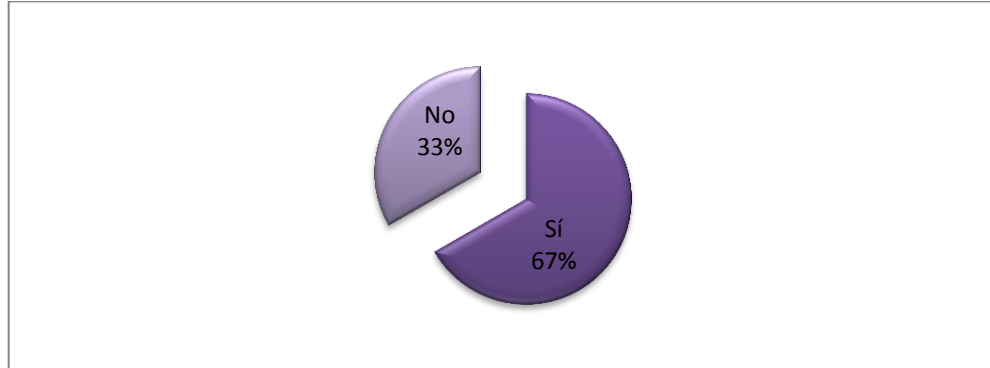


Fuente: Los Autores.

El 67% de los encuestados creen que la incentivación de los empresarios a agruparse podría mejorar la problemática del sector calzado, mientras que el 33% restante considera que es mediante la intervención de las instituciones educativas debido a que son entidades parciales y no habría ningún tipo de manipulación por parte del gobierno y de las asociaciones.

- ¿Tiene usted conocimiento del significado de clúster o aglomeración?

**Gráfica 135: Conocimiento de clúster distribuidores**

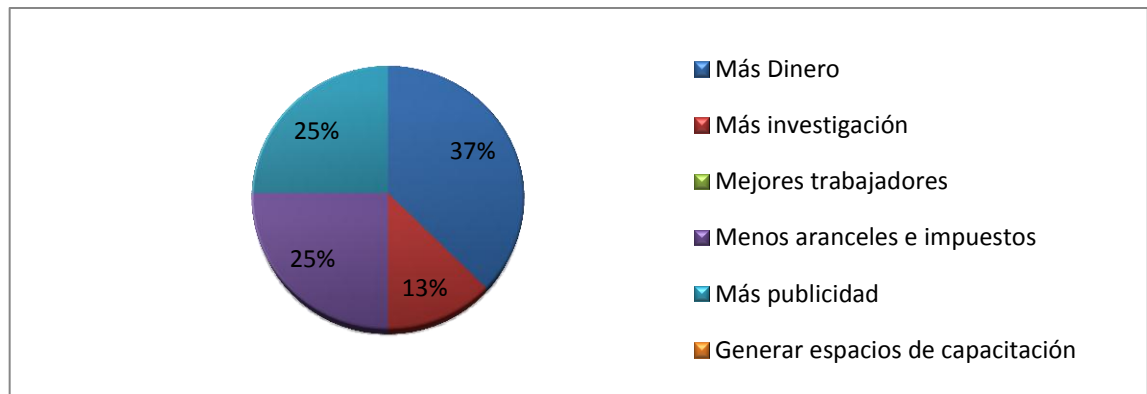


Fuente: Los Autores.

El 67% de los distribuidores tiene conocimiento del significado de clúster, el restante 33% no tiene noción del término.

- ¿Cómo cree que el Gobierno podría incentivar al sector para que se genere un clúster?

**Gráfica 136: Incentivar al sector para crear clúster distribuidores**

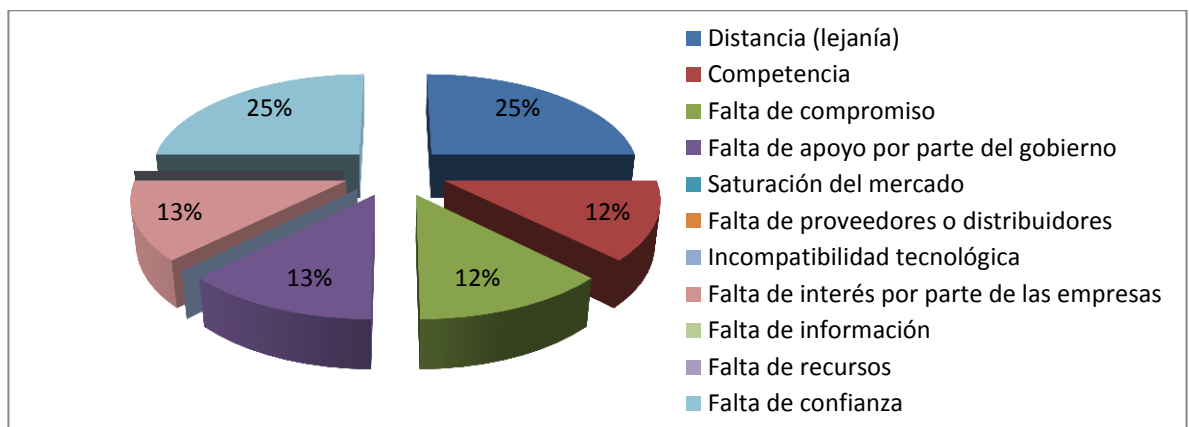


Fuente: Los Autores.

El 37% de los empresarios cree que el gobierno podría incentivar al sector calzado para que se genere un clúster con más dinero, el 25% con menos aranceles e impuestos, el 25% con más publicidad y el 13% con más investigación.

- ¿Considera usted que existen ciertas limitaciones en su empresa que le impiden pertenecer y desempeñarse al 100% dentro del clúster?

**Gráfica 137: Tipo de limitaciones distribuidores**

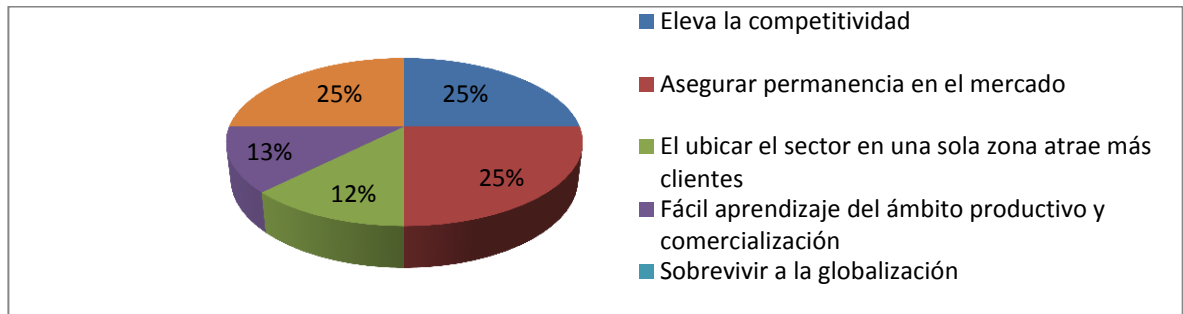


Fuente: Los Autores.

El 100% de los distribuidores afirman tener limitaciones en su empresa para pertenecer y desempeñarse dentro del clúster, entre las cuales está la distancia (lejanía) y la falta de confianza con un 25% para cada uno, la falta de interés por parte de las empresas y la falta de apoyo por parte del gobierno con un 13% para cada uno, y con un 12% por la competencia y la falta de compromiso respectivamente.

- ¿Qué oportunidades ve usted con la posible implementación de un clúster en el sector calzado de la ciudad de Bucaramanga?

**Gráfica 138: Oportunidades del clúster distribuidores**

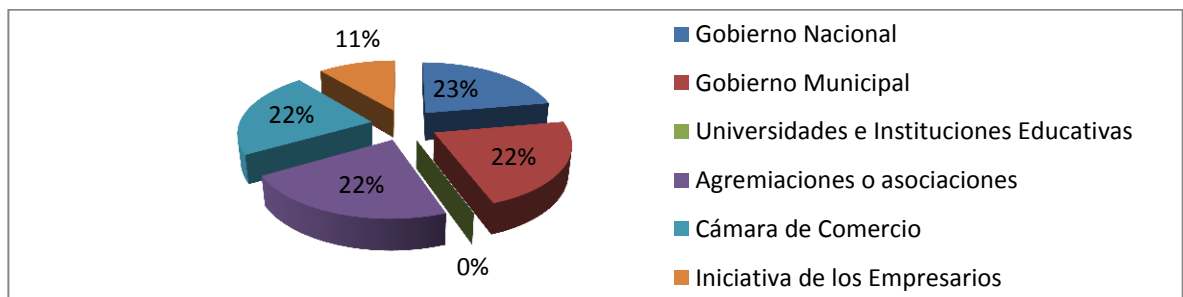


Fuente: Los autores.

Las oportunidades que ven los empresarios con la posible implementación de un clúster en el sector calzado de Bucaramanga es que eleva la competitividad, asegura permanencia en el mercado y genera más valor agregado con un 25% para cada uno, el fácil aprendizaje del ámbito productivo y comercialización con un 13% y el ubicar el sector en una sola zona atrae más clientes con un 12%.

- ¿Cree que para que éste clúster se aplique en el sector calzado de Bucaramanga es importante la intervención de algunas entidades en particular?

**Gráfica 139: Entidades distribuidores**

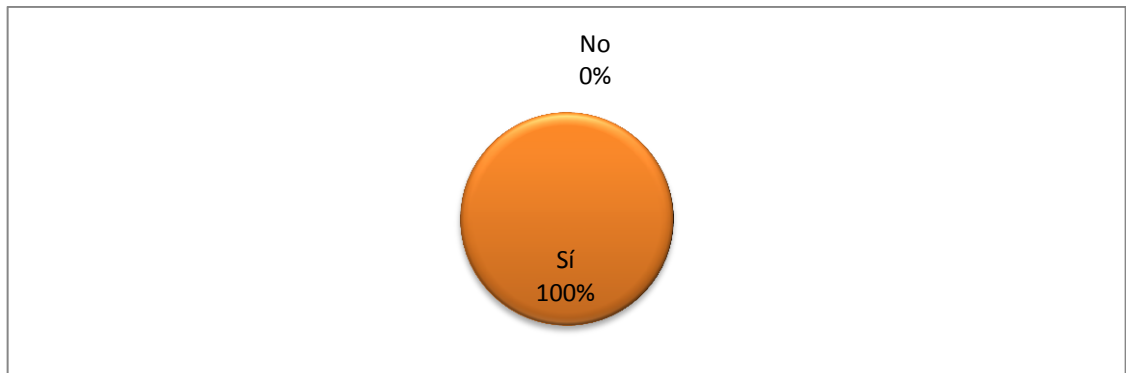


Fuente: Los Autores.

El 23% de los distribuidores considera que el gobierno nacional debe intervenir para que se aplique un clúster en el sector calzado de Bucaramanga, los porcentajes restantes refieren en igual proporción (22%) que el gobierno municipal, las agremiaciones o asociaciones, y la cámara de comercio también son entidades relevantes a la hora de dicha implementación, y el 11% por la iniciativa de los empresarios.

- ¿Tendría usted algún interés en hacer parte de un clúster en el sector calzado de Bucaramanga?

**Gráfica 140: Interés en hacer parte del clúster distribuidores**

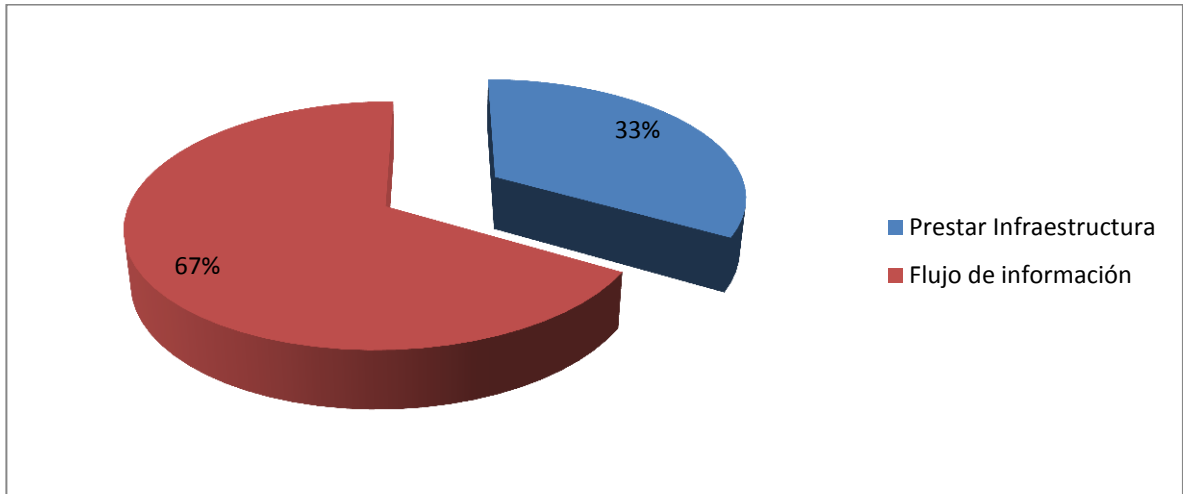


Fuente: Los Autores.

El 100% de los encuestados estarían dispuestos a hacer parte de un clúster en el sector calzado de Bucaramanga porque les interesa pertenecer a uno debido a las ventajas que esto trae para ellos.

- ¿Cuál sería el compromiso de ustedes como proveedores, productores, o distribuidores para el desarrollo del clúster?

**Gráfica 141: Compromiso distribuidores**



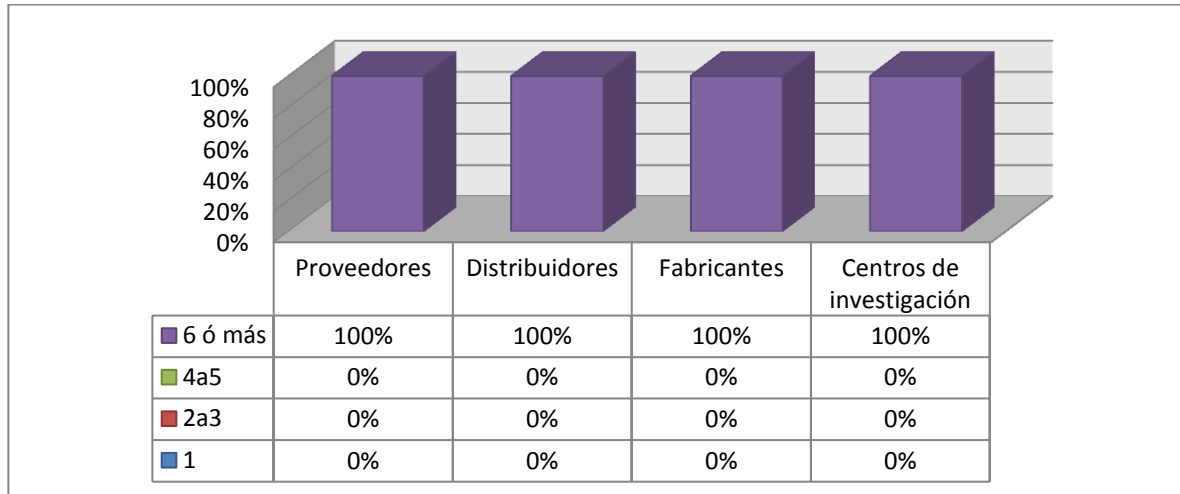
Fuente: Los Autores

El compromiso por parte de los distribuidores con la posible implementación de un clúster de calzado en Bucaramanga es mayor flujo de información (67%) y prestando infraestructura (33%) como espacios en los estantes para el muestrario del calzado.

**6.4.4 Análisis de resultados para retroalimentación.** En este ítem se presentan los resultados de las empresas de retroalimentación.

- Dentro de las empresas que hacen parte de la cadena de suministro del sector calzado, ¿Con cuáles de ellas tiene alguna relación?, ¿Cuántas de ellas?

**Gráfica 142: Relación con las empresas retroalimentación**

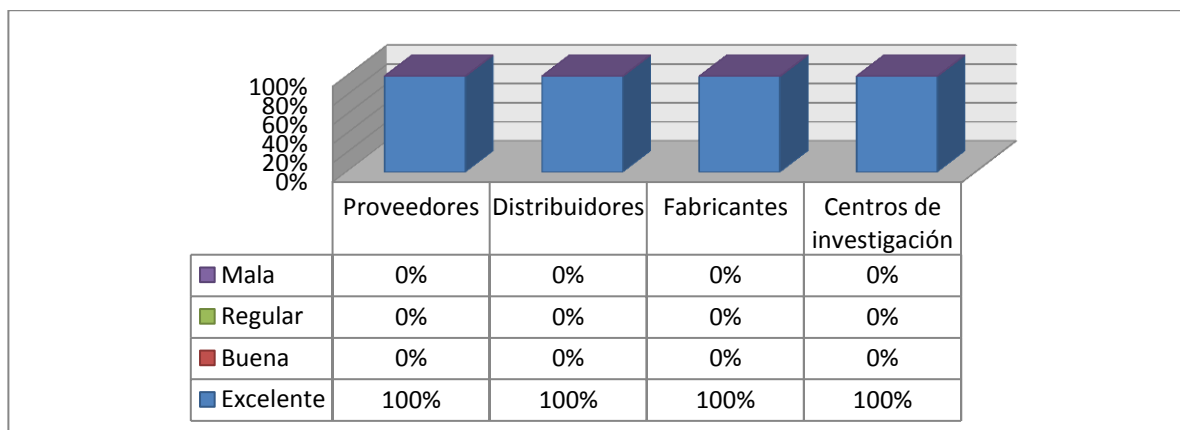


Fuente: Los Autores.

El 100% de las empresas de retroalimentación, afirman tener relaciones con más de 6 tipos de empresas de la cadena de suministro del sector calzado.

- ¿Cómo es su relación?

**Gráfica 143: Relación retroalimentación**

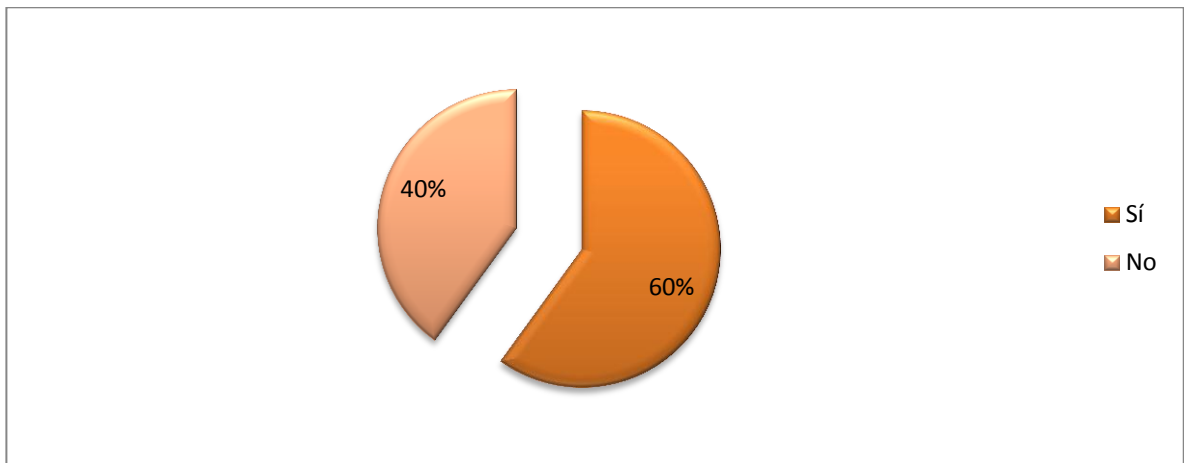


Fuente: Los Autores.

El 100% de los encuestados refieren en que sus relaciones interempresariales son excelentes.

- ¿Considera usted que existen falencias en su compañía en el ámbito de relaciones interempresariales con las demás organizaciones que hacen parte de la cadena de suministro del sector calzado?

**Gráfica 144: Falencias en las relaciones empresariales retroalimentación**



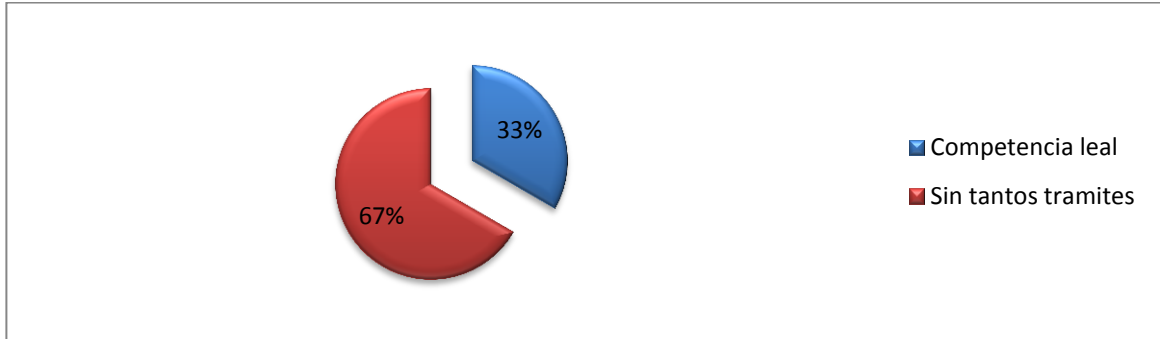
Fuente: Los Autores.

El 40% de las empresas de retroalimentación niegan tener falencias en las relaciones interempresariales, mientras quienes afirman tenerlas, refieren que la competencia es la limitación más relevante para poder relacionarse con las demás empresas del sector.



- ¿Cómo considera usted que se podría mejorar estas relaciones interempresariales dentro del sector y qué ventajas traería esto para el mismo?

**Gráfica 145: Mejoras en las relaciones retroalimentación**

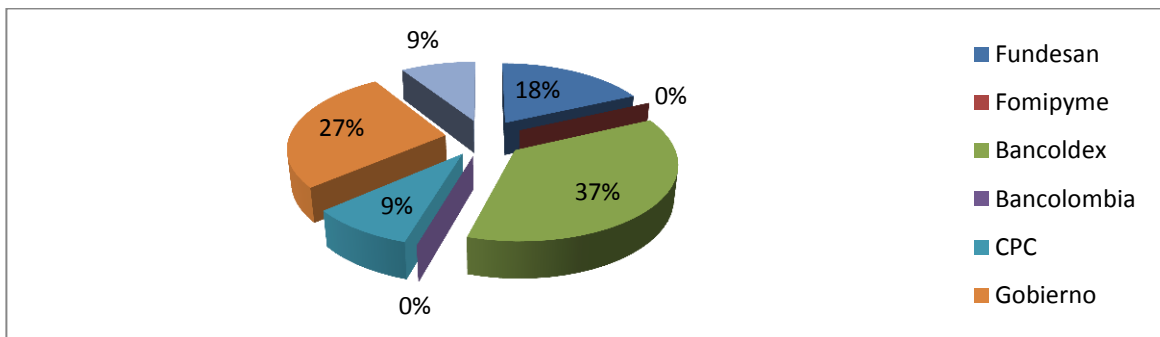


Fuente: Los Autores.

El 67% de las empresas de retroalimentación considera en que reducir tantos trámites para llevar a cabo convenios y asociaciones, se podría mejorar las relaciones interempresariales, mientras que el 33% sugiere una competencia leal.

- ¿Con cuáles entidades de financiación tiene usted apoyo?

**Gráfica 146: Entidades de financiación retroalimentación**



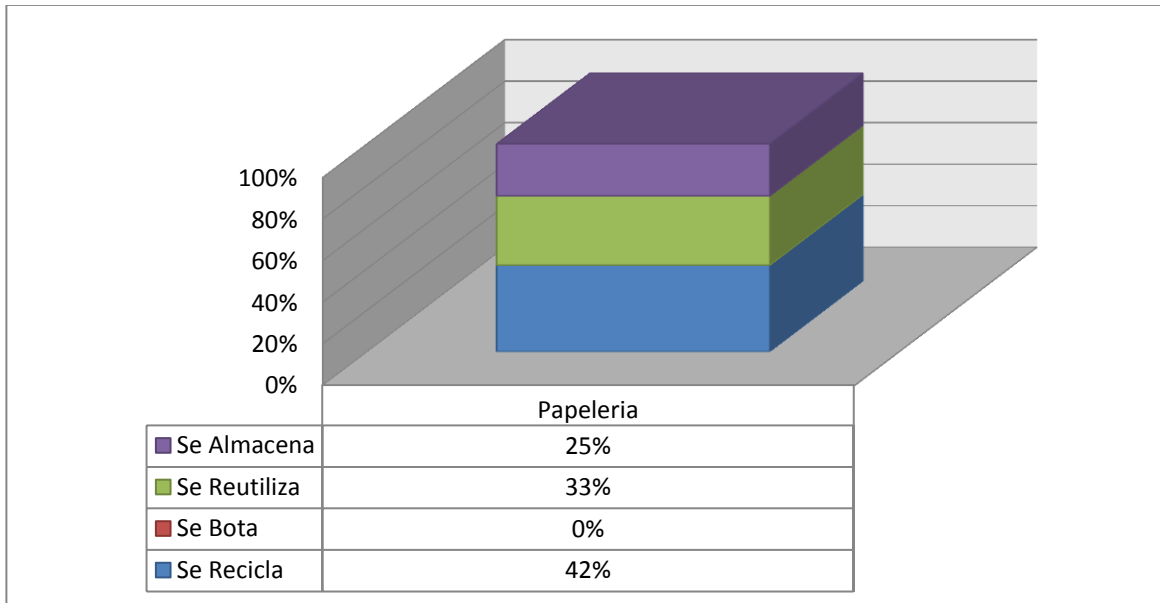
Fuente: Los Autores.

Para el desarrollo de sus actividades las empresas de retroalimentación requieren de apoyo financiero. Dentro de las entidades bancarias que prestan ese apoyo, en

su orden, están: Bancoldex (37%), el Gobierno (27%), Fundesan (18%), y en igual proporción (9%) Colciencias y CPC.

- ¿Qué residuos se generan en su empresa y cuál es su disposición final?

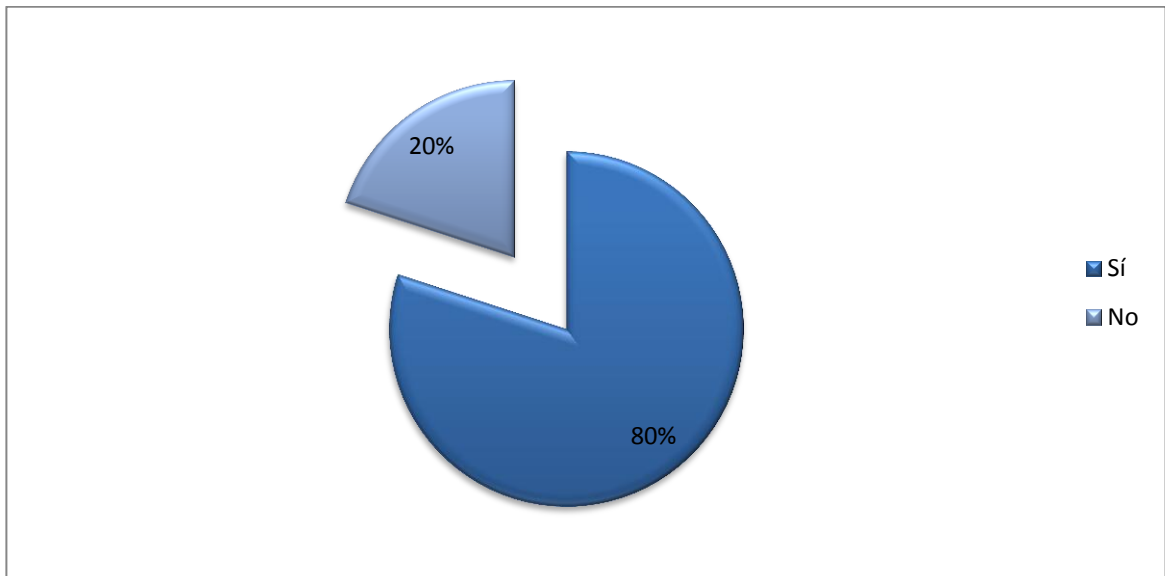
**Gráfica 147: Residuos y disposición final retroalimentación**



Para las empresas de retroalimentación es muy importante llevar a cabo procesos de reciclado, reutilización o almacenamiento para la papelería para así disminuir el consumo del recurso y ahorrar costos.

- ¿Considera usted que invertir en tecnología avanzada en dentro del proceso productivo del sector calzado, les permitiría aumentar su productividad y competitividad?

**Gráfico 148: Invertir en tecnología retroalimentación**

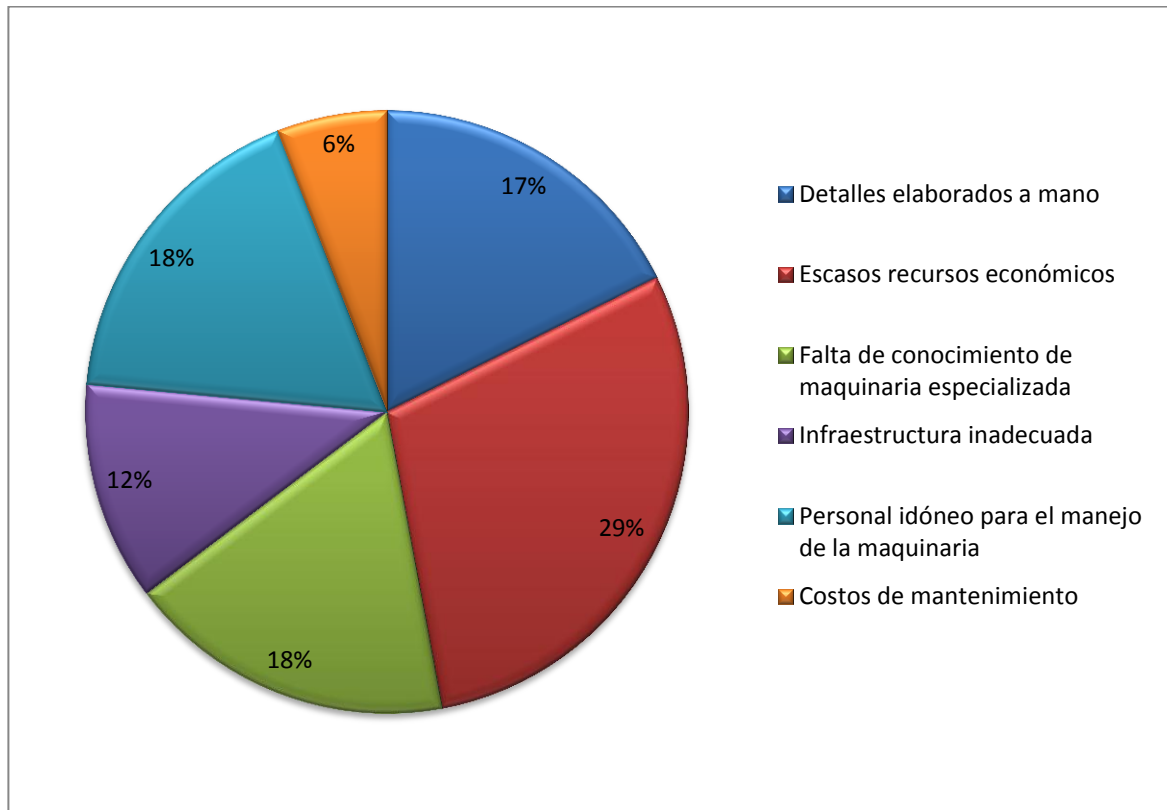


Fuente: Los Autores.

El 80% de las empresas de retroalimentación están de acuerdo que invertir en tecnología de punta les permite aumentar su productividad y competitividad dentro del sector calzado, el 20% restante considera que no puede mejorar con la inversión de la misma.

- ¿Qué factores considera importantes a la hora de NO invertir en tecnología dentro del sector?

**Gráfico 149: Factores para no invertir en tecnología retroalimentación**

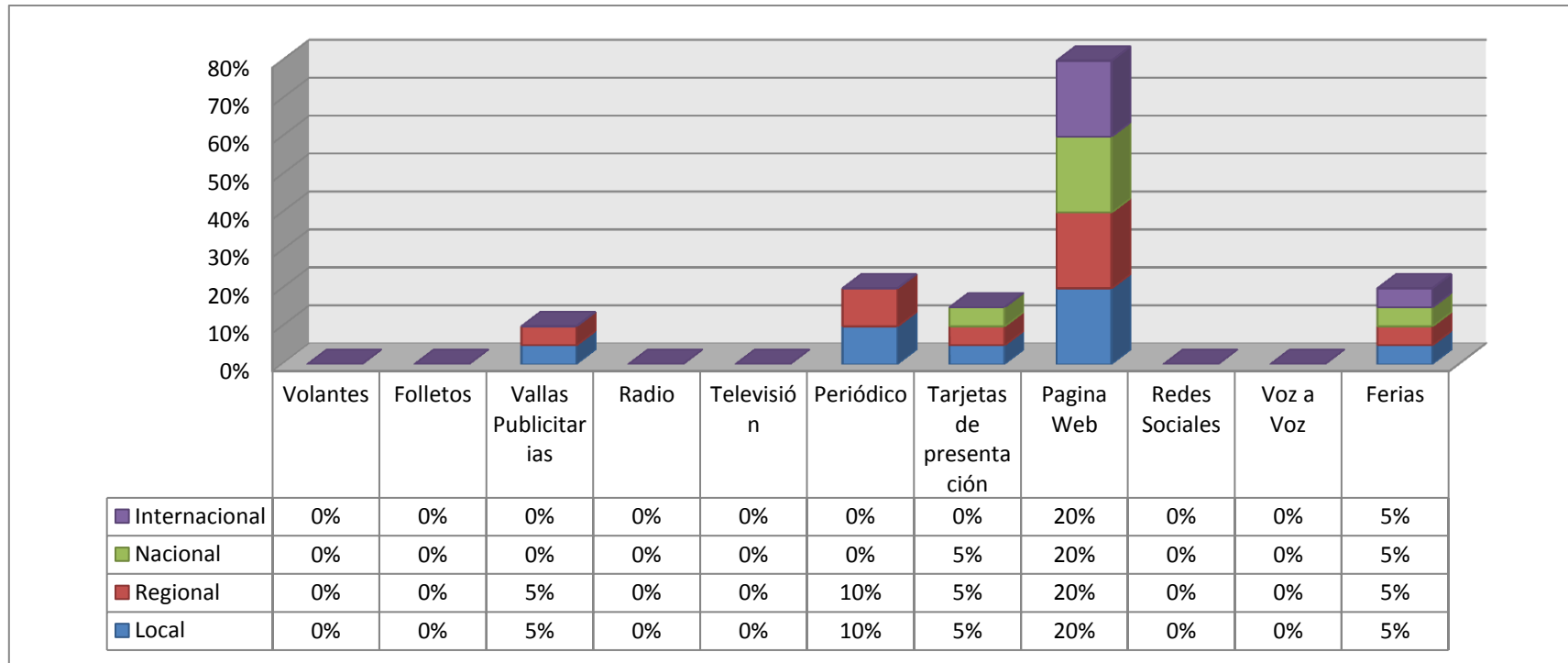


Fuente: Los Autores.

Los escasos recursos económicos es el factor más relevante a la hora de no invertir en tecnología, así lo expresa el 29% del total de encuestados. Por otro lado, la falta de conocimiento de maquinaria especializada y la falta de personal idóneo para el manejo de la maquinaria (18% para cada uno) así como los detalles elaborados a mano (17%) también incide en esa decisión.

- ¿Cuáles medios de publicidad maneja su empresa para la venta y promoción de sus productos?

**Gráfica 150: Medios publicitarios retroalimentación**

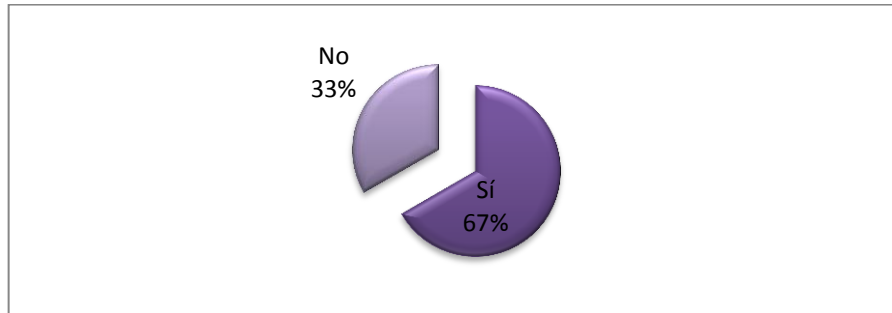


Fuente: Los autores.

El medio de publicidad de mayor acogida por las empresas de retroalimentación del sector calzado son las páginas web por su cobertura y fácil acceso en el territorio nacional e internacional, a diferencia de las tarjetas de presentación y las ferias.

- ¿Su empresa cuenta con un área de investigación y desarrollo para el mejoramiento de los productos ofrecidos por las empresas del sector calzado?

**Gráfica 151: Investigación y desarrollo retroalimentación**

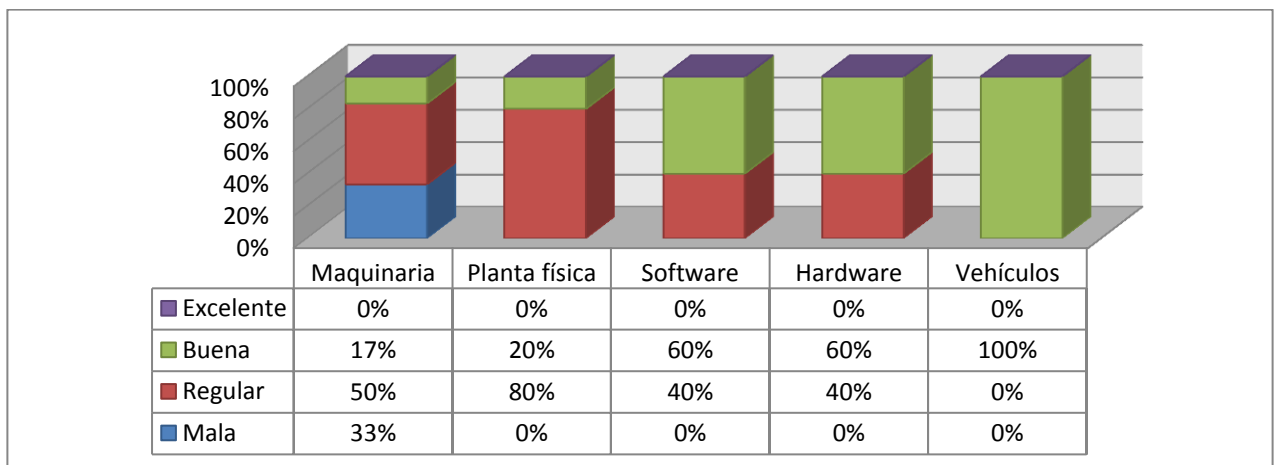


Fuente: Los Autores.

Tan sólo el 33% de los encuestados niega tener un área de investigación y desarrollo, el restante 67% afirman tenerla, porque consideran que se debe estar al día en las tendencias de la moda y el mercado para ofrecer un mejor servicio.

- ¿El sector calzado cuenta con una adecuada infraestructura física y administrativa?

**Gráfica 152: Infraestructura adecuada retroalimentación**

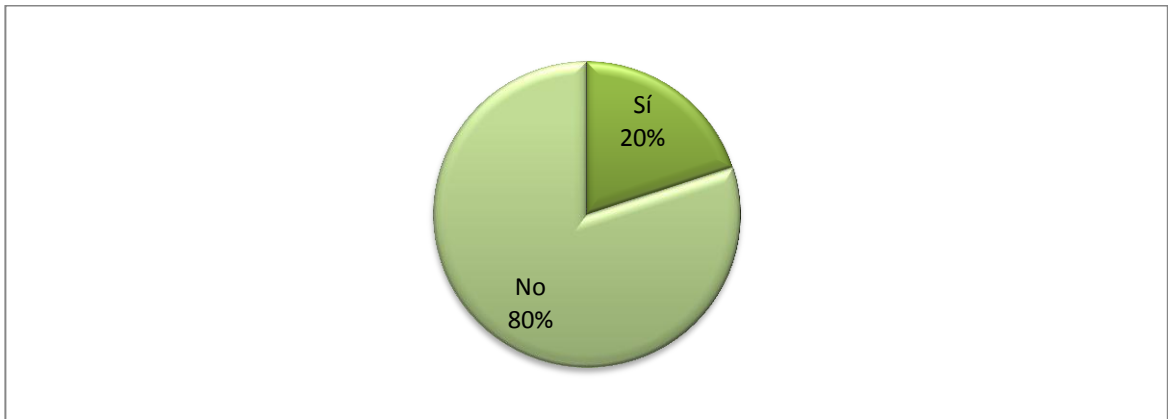


Fuente: Los Autores.

Cuando se indaga sobre la infraestructura, todas las empresas de retroalimentación encuestadas refieren disponer de una infraestructura física y administrativa adecuada para el desarrollo de sus labores; consideran entre buena y regular las condiciones de la maquinaria, planta física, software, hardware y vehículos.

- ¿Trabaja usted en equipo con sus competidores?

**Gráfica 153: Trabajo en equipo con competidores retroalimentación**

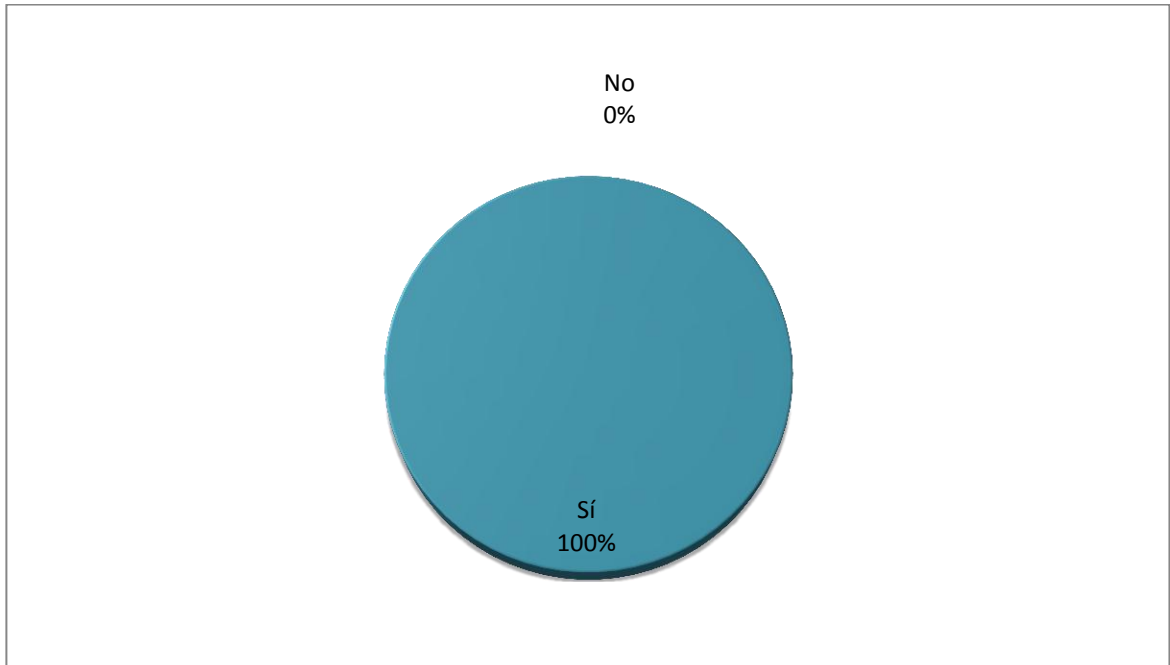


Fuente: Los Autores.

Para este estudio se consideró pertinente indagar sobre el trabajo en equipo interempresarial. El 80% de los encuestados niegan trabajar en equipo con sus competidores porque no tienen la suficiente confianza para poder realizar alianzas.

- ¿Considera importante las certificaciones de calidad para el desarrollo de las actividades productivas del sector calzado?

**Gráfica 154: Certificaciones en calidad retroalimentación**



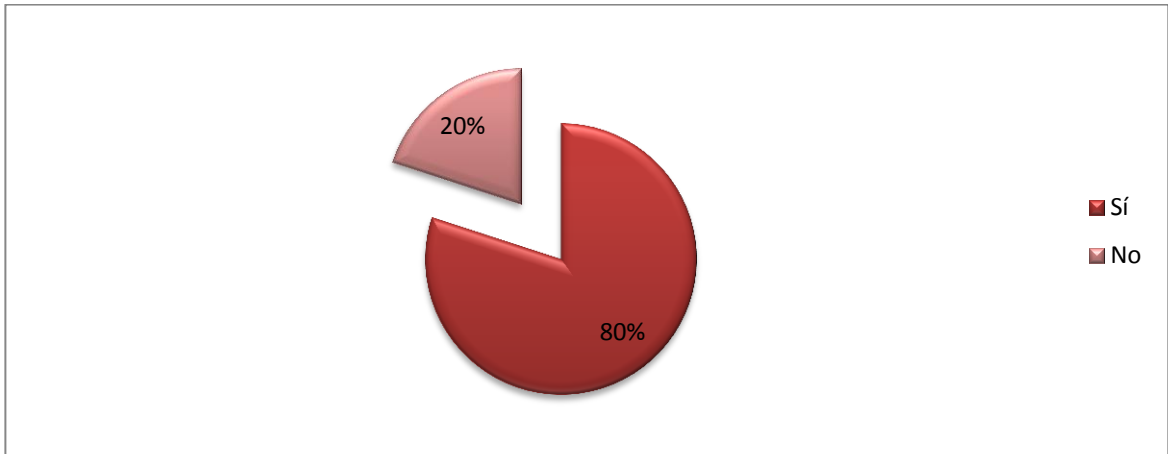
Fuente: Los Autores.

Los encuestados consideran necesarias las certificaciones de calidad a pesar de que sus clientes no están certificados.



- ¿Tiene usted algún conocimiento al respecto sobre las TIC (Tecnologías de Información y comunicación)?

**Gráfica 155: Conocimiento sobre las TIC retroalimentación**

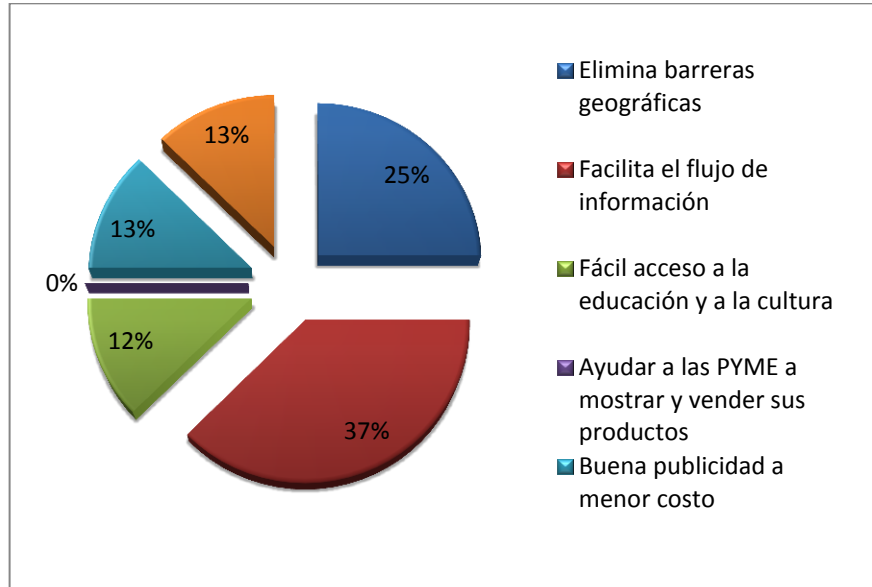


Fuente: Los Autores.

En la actualidad las tecnologías de información y comunicación son vitales para las organizaciones. Al respecto, sólo el 20% de los empresarios niega conocer el significado de las TIC, mientras que el 80% expresa sí tener un conocimiento formal de estas tecnologías y refieren en utilizarlas.

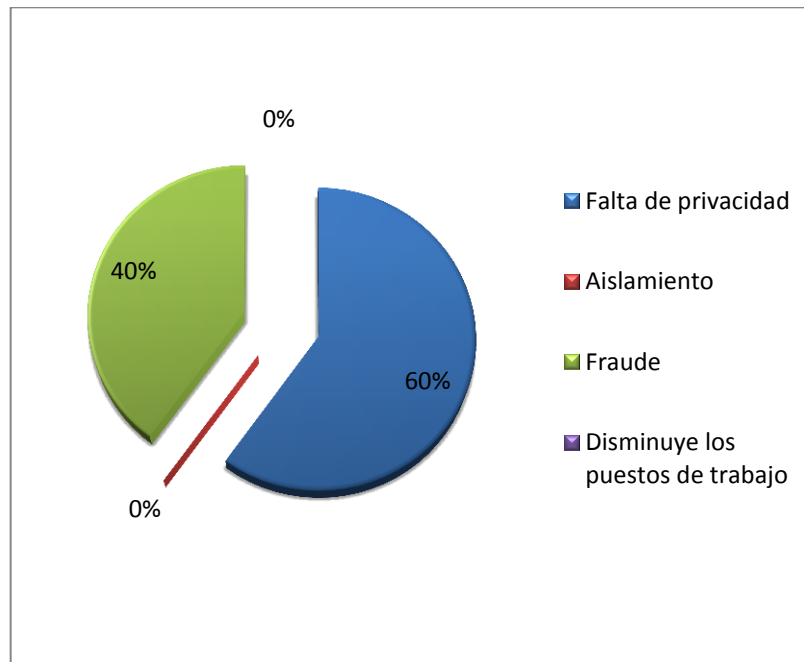
- Ventajas de las TIC y desventajas de las TIC

**Gráfica 156: Ventajas de las TIC retroalimentación**



Fuente: Los Autores.

**Gráfica 157: Desventajas de las TIC retroalimentación**

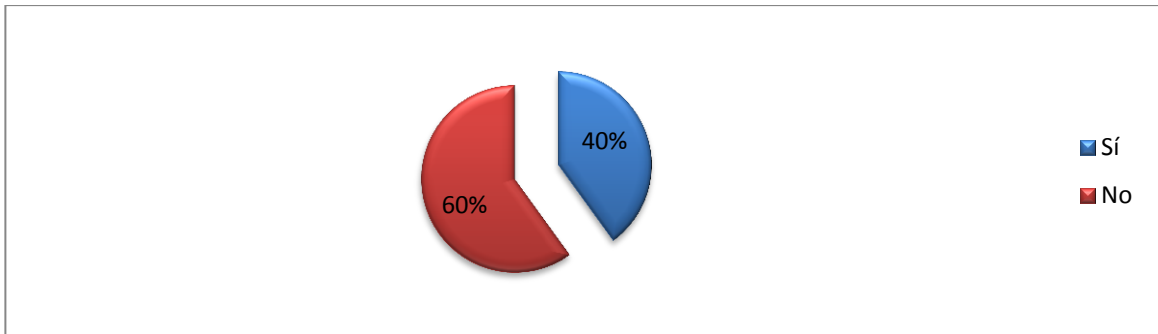


Fuente: Los Autores.

Consideran como ventajas de las TIC, en su orden, que facilitan el flujo de información y contribuyen a eliminar barreras geográficas. Del mismo modo permiten estar al día en tendencias del mercado, buena publicidad a menor costo y el fácil acceso a la educación y a la cultura. Sin embargo, encuentran algunas desventajas como la falta de privacidad y el fraude que puede presentarse.

- ¿Considera que las empresas del sector calzado se han visto afectadas por algún TLC o acuerdo comercial actualmente vigente en Colombia?

**Gráfica 158: TLC retroalimentación**

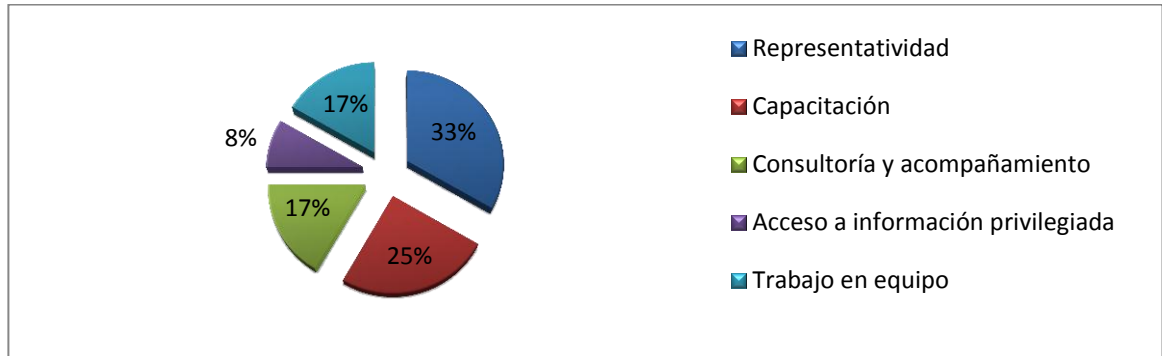


Fuente: Los Autores.

El 60% de las empresas de retroalimentación considera que las empresas del sector calzado no se han visto afectadas con algún TLC, mientras que el 40% restante afirman lo contrario.

- ¿Cuáles son las ventajas que usted considera existen al hacer parte de estas empresas de retroalimentación?

**Gráfica 159: Ventajas de las asociaciones o agremiaciones retroalimentación**

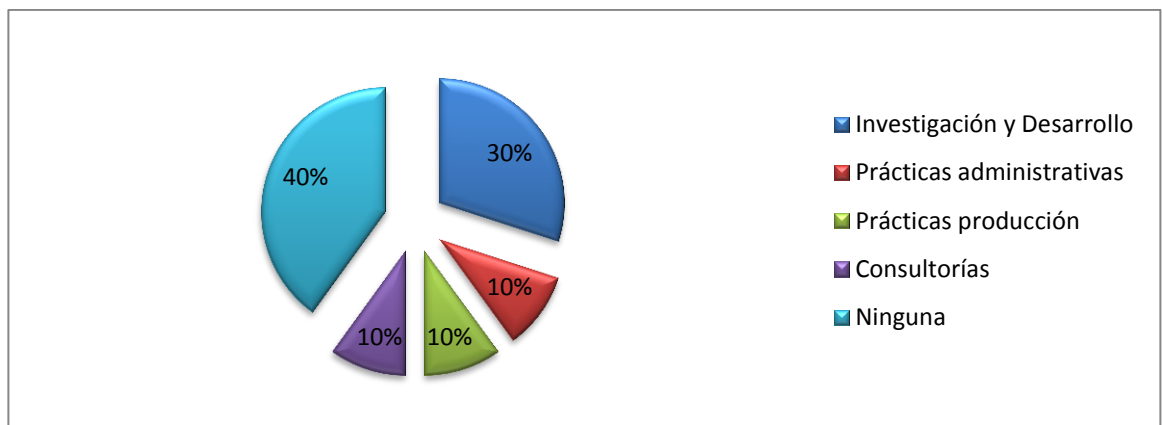


Fuente: Los Autores.

Existen ventajas de pertenecer a estas empresas de retroalimentación; refieren como las más importantes, la representatividad con un 33%, seguida de capacitación (25%), consultorías y acompañamientos, trabajo en equipo con un 17% para cada una y el acceso a información privilegiada (8%).

- ¿Qué vínculos con la academia tiene su empresa?

**Gráfica 160: Vínculos con la academia retroalimentación**

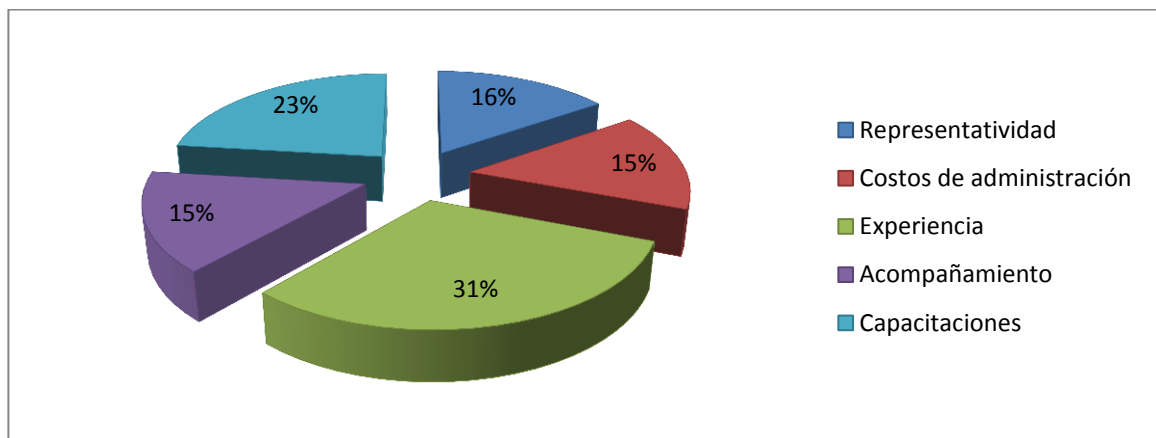


Fuente: Los Autores.

El 40% de los encuestados manifiestan no tener vínculos con entidades educativas, un 30% están de acuerdo en llevar a cabo investigación y desarrollo y con otros 10% restantes las consultorías, las prácticas administrativas y las prácticas de producción dentro de la empresa.

- ¿Cuál es el valor agregado y la pauta de diferenciación de su empresa frente a la competencia?

**Gráfica 161: Valor agregado y pauta de diferenciación retroalimentación**

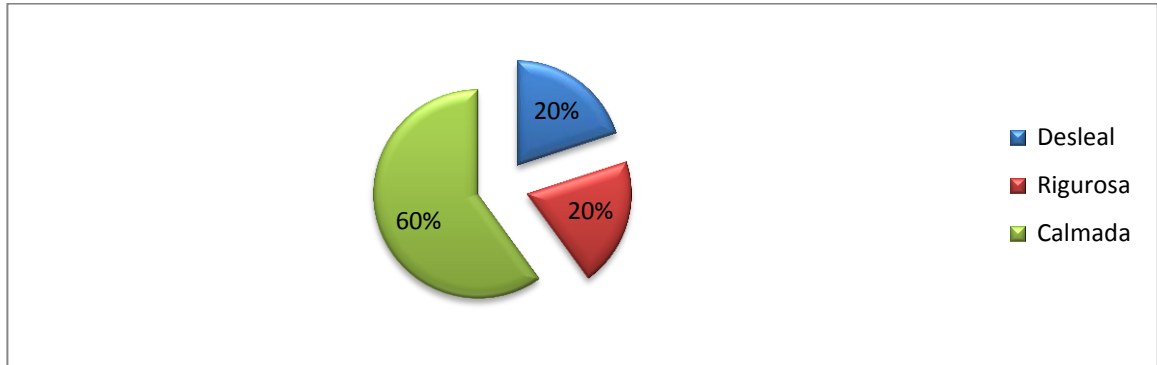


Fuente: Los Autores.

Con un 31% del total de los encuestados, la experiencia es el valor agregado de mayor acogida por las empresas de retroalimentación del sector calzado, seguido de las capacitaciones (23%), representatividad (16%) y en última instancia los costos de administración y acompañamiento con tan sólo un 15% para cada uno.

- ¿Cómo considera usted que es su competencia y por qué?

**Gráfica 162: Tipo de competencia retroalimentación**

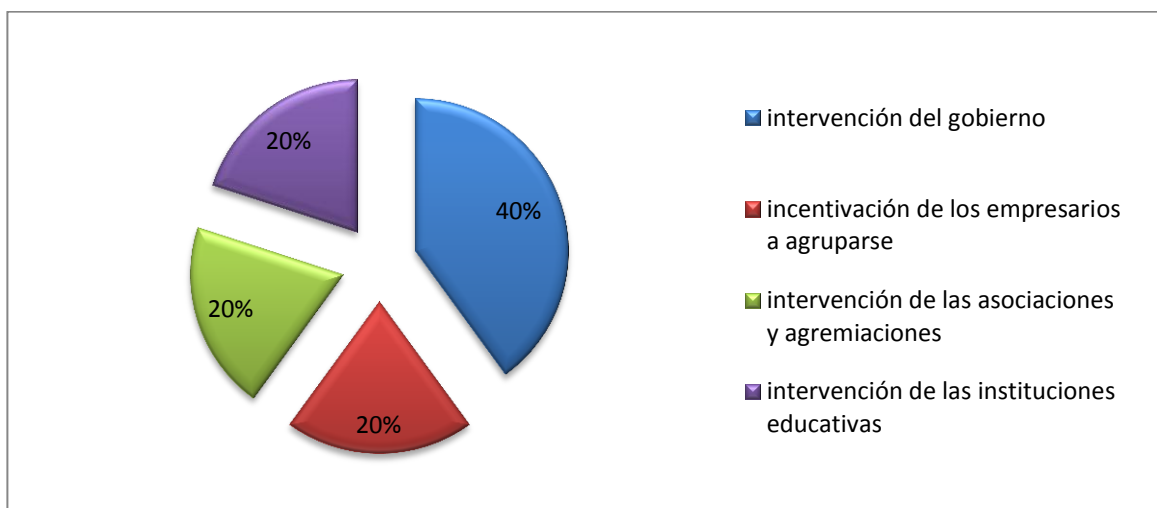


Fuente: Los Autores.

El 60% de los empresarios encuestados están de acuerdo con que la competencia es calmada, refieren en igual proporción (20%) que es rigurosa y desleal, es decir, que todos los días están ofreciendo innovación en sus servicios brindados, con el fin de no quedarse atrás de su competencia.

- ¿Cómo cree usted que podría mejorar la problemática de este sector?

**Gráfica 163: Mejoras a la problemática retroalimentación**

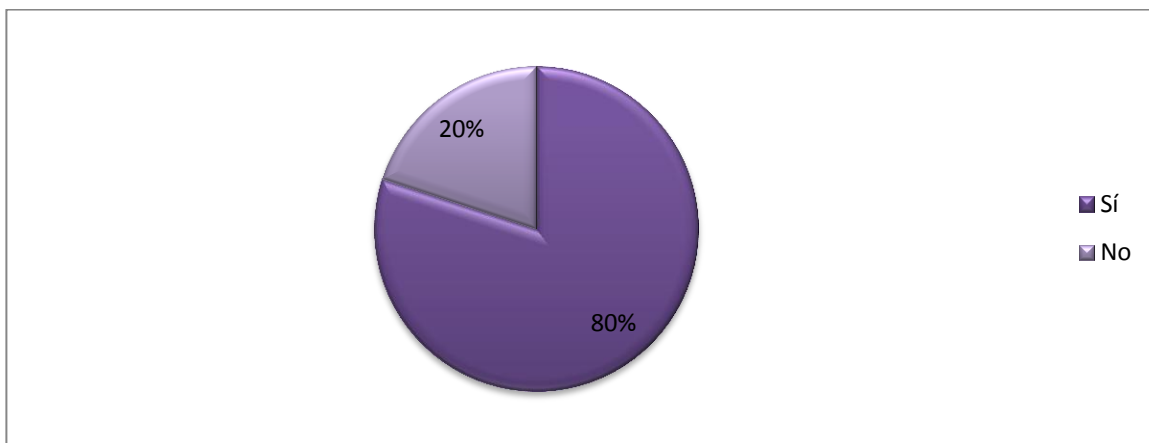


Fuente: Los Autores.

Un 40% de los encuestados creen que con la intervención del gobierno podrían solucionarse la problemática del sector, además de la incentivación de los empresarios a agruparse, intervención de las asociaciones o agremiaciones y la intervención de las instituciones educativas (20% para cada aspecto).

- ¿Tiene usted conocimiento del significado de clúster o aglomeración?

**Gráfica 164: Conocimiento de clúster retroalimentación**

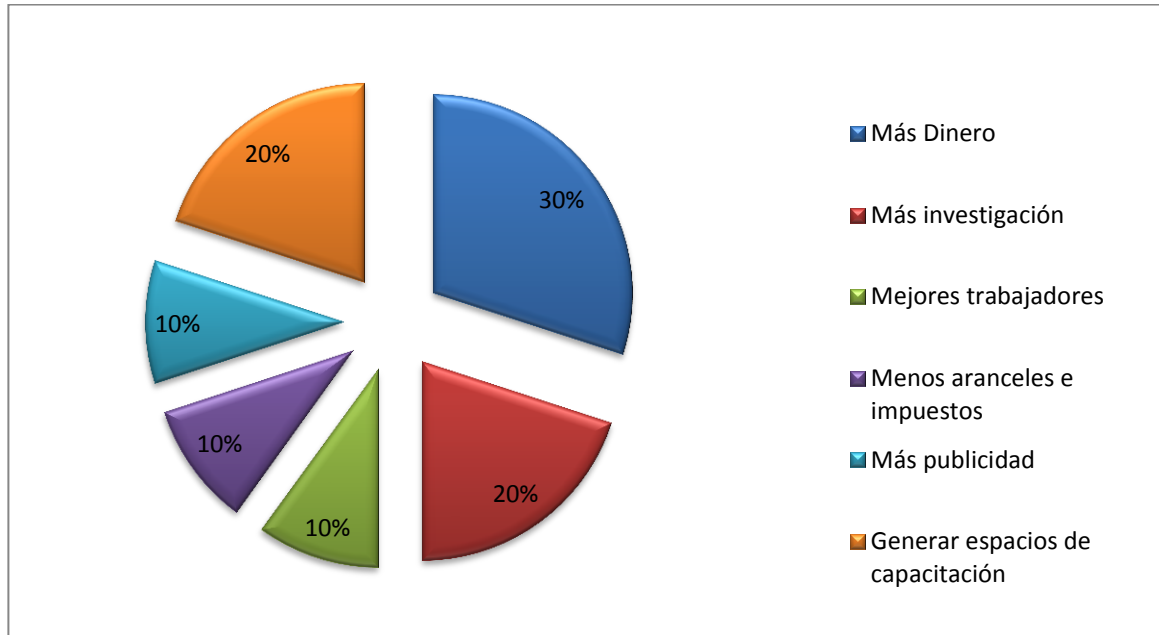


Fuente: Los Autores.

El significado del término clúster o aglomeración es desconocido para el 20% de los empresarios encuestados; el 78% restante tiene conocimiento total o parcial del tema.

- ¿Cómo cree que el Gobierno podría incentivar al sector para que se genere un clúster?

**Gráfica 165: Incentivar al sector para crear clúster retroalimentación**



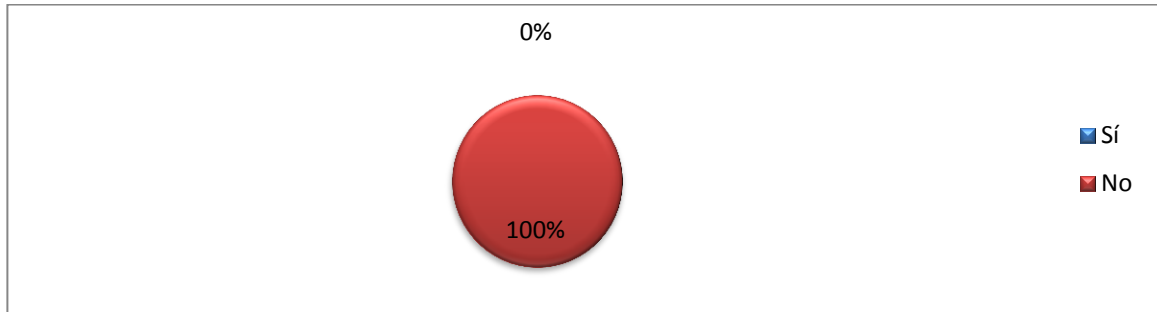
Fuente: Los Autores.

La inversión en capital y generando más espacios de capacitación (30% y 20% respectivamente) son las maneras adecuadas que tiene el gobierno para incentivar al sector, y poder implementar en el futuro un clúster. También resaltan el fomento de más investigaciones sobre el tema que ayuden a la creación de éstos, la disminución de aranceles e impuestos y mejores trabajadores (10% para cada uno).



- ¿Considera usted que existen ciertas limitaciones en su empresa que le impiden pertenecer y desempeñarse al 100% dentro del clúster?

**Gráfica 166: Limitaciones para pertenecer al clúster retroalimentación**

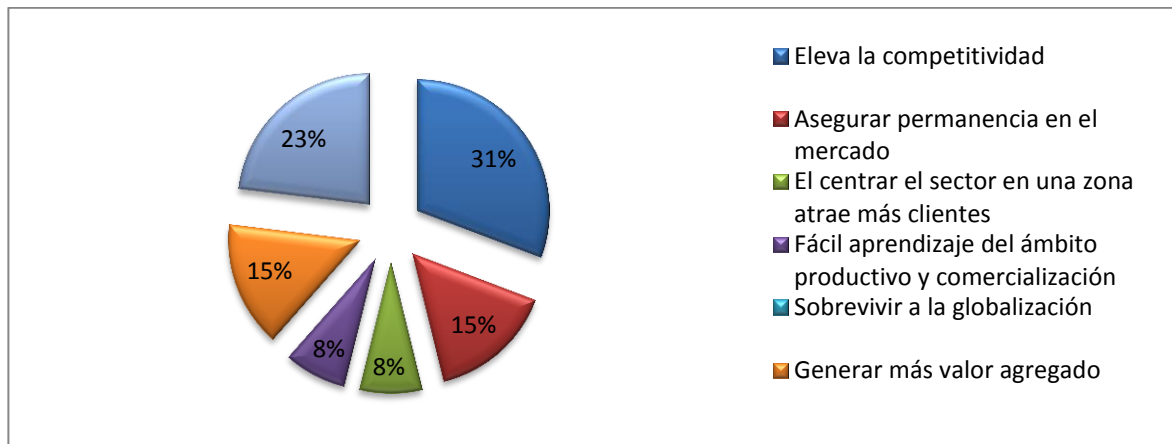


Fuente: Los Autores.

Todas las empresas de retroalimentación coinciden en no tener limitaciones para desempeñarse al 100% dentro de un clúster.

- ¿Qué oportunidades ve usted con la posible implementación de un clúster en el sector calzado de la ciudad de Bucaramanga?

**Gráfica 167: Oportunidades del clúster retroalimentación**

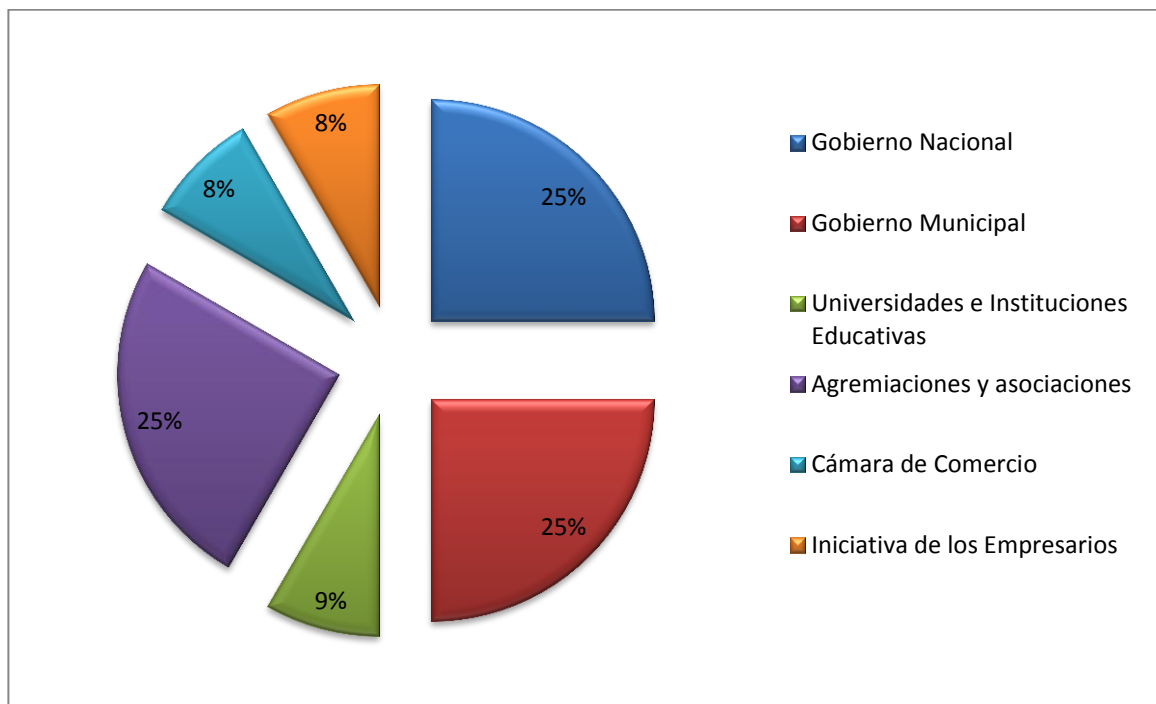


Fuente: Los Autores.

Cuando se indaga sobre la posible implementación de un clúster para este sector, en Bucaramanga, las empresas de retroalimentación destacan como oportunidades: elevar la competitividad (31%), acceder a nuevos mercados (23%), generar más valor agregado, y asegurar una permanencia en el mercado (15% cada uno), ubicar el sector en una sola zona porque atraería más clientes y el fácil aprendizaje del ámbito productivo y comercialización (8% cada uno).

- ¿Intervención de alguna entidad en particular?

**Gráfica 168: Intervención de algunas entidades para la creación del clúster retroalimentación**



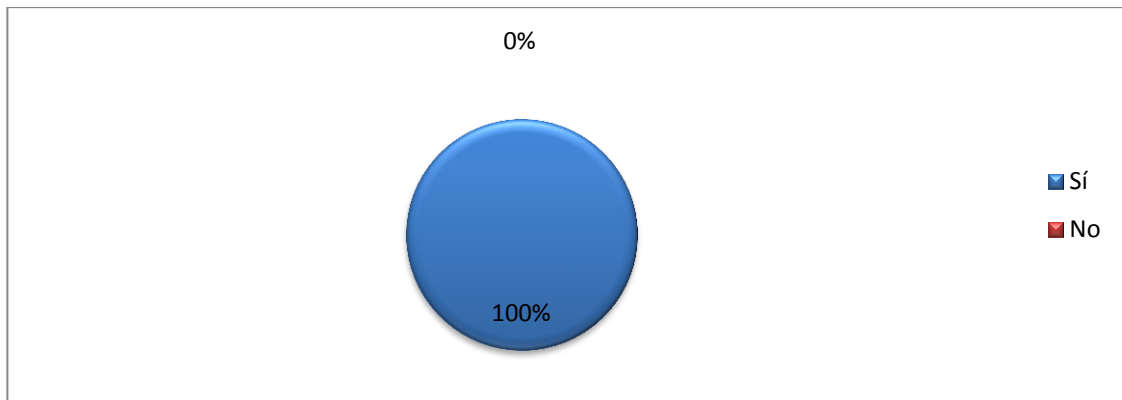
Fuente: Los Autores.

El 100% de los encuestados afirman que para que el clúster se dé en la ciudad de Bucaramanga debe haber, en igual proporción (25%), la intervención de algunas entidades y organizaciones tales como: gobierno nacional y municipal, agremiaciones o asociaciones. Las universidades e instituciones educativas (9%),

la cámara de comercio y la iniciativa empresarial (8% cada uno). Es decir, que para el sector todas las entidades son importantes para la implementación de un clúster de calzado.

- ¿Tendría usted algún interés en hacer parte de un clúster en el sector calzado de la ciudad de Bucaramanga?

**Gráfica 169: Interés en hacer parte del clúster retroalimentación**

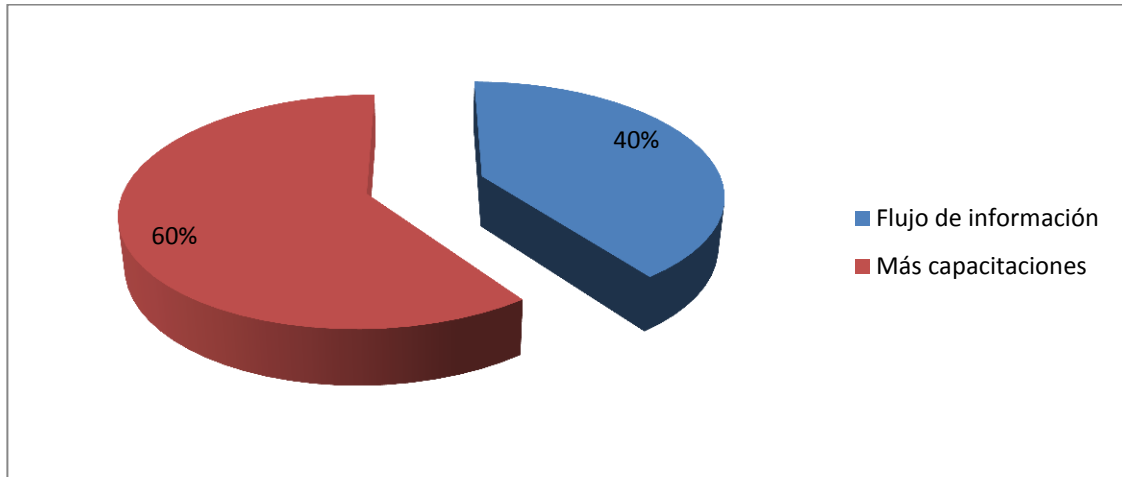


Fuente: Los Autores.

Todas las empresas de retroalimentación del sector calzado de la ciudad de Bucaramanga tienen un interés por hacer parte del clúster debido a las oportunidades que ellos observan con la aplicación del mismo.

- ¿Cuál sería el compromiso de ustedes como proveedores, productores, o distribuidores para el desarrollo del clúster?

**Gráfica 170: Compromiso retroalimentación**



Fuente: Los Autores

El compromiso que el 60% de los encuestados, si se llegase a implementar un clúster en el sector, hace referencia a más capacitaciones para todos los integrantes de la cadena de suministro, mientras que el 40% restante considera que con un flujo de información dentro del sector.

## 7. DIAGNÓSTICO

El diagnóstico se presenta en el cuadro 6 donde en las columnas se ubican los componentes del clúster y en las filas el factor analizado

Cuadro 6: Diagnóstico

FACTOR ANALIZADO	PROVEEDORES	FABRICANTES	DISTRIBUIDORES	RETROALIMENTACIÓN
<b>Relaciones interempresariales y calificación del servicio.</b>	Consideran que las relaciones son excelentes con las demás empresas vinculadas a la cadena de suministro y a su vez, califican como excelente el servicio ofrecido por las mismas.	Refieren que es vital poseer excelentes relaciones interempresariales para que exista una buena comunicación con sus proveedores y les permita entregar un buen producto a sus clientes.	Manifiestan que la relación y el servicio ofrecido por las diferentes empresas es excelente, mientras que con los centros de capacitación es buena, lo que hace necesario, con estos últimos, afianzar los vínculos académicos.	Las asociaciones y entidades de apoyo y mejoramiento manejan muy buenas relaciones con las empresas de la cadena de suministro del mismo, puesto que esta es la base para llevar a cabo un trabajo en equipo que dé buenos resultados tanto en el ámbito productivo como competitivo.
<b>Falencias para relacionarse con otras empresas y las posibles mejoras a la problemática.</b>	Aun cuando la mayoría mantiene relaciones interempresariales excelentes, existen empresarios que aún se les dificulta sostener este tipo de relaciones debido al alto nivel de desconfianza en el gremio por la competencia de precios y diseños.	Dentro de las falencias para llevar a cabo una buena relación con las demás empresas del gremio, se pueden destacar la competencia abierta que se ve en las zonas comerciales, la falta de confianza por parte de ellos mismos y en ocasiones por las distancias que existen al estar ubicadas muy lejos unos de otros.	La falta de confianza y la competencia rigurosa que existe en el sector calzado, son las limitaciones más relevantes; por eso, consideran que esto puede mejorar si se comparte información, lo que genera credibilidad entre las partes, y una competencia leal y calmada.	En la ciudad existen diversas asociaciones y entidades que retroalimentan a las empresas del sector calzado, es por ello que se ve una fuerte competencia para ofrecer sus productos y servicios a sus clientes, unos por menor tasa de interés para créditos, otros ofrecen más capacitaciones, algunos más participación en ferias y otros un menor costo de administración por hacer parte de dichas asociaciones, la mejor forma de solucionar ese inconveniente es según ellos manejando políticas similares, es decir llevar una competencia leal y reduciendo la tramitología necesaria para consolidar alianzas estratégicas en Pro del sector.

FACTOR ANALIZADO	PROVEEDORES	FABRICANTES	DISTRIBUIDORES	RETROALIMENTACIÓN
<p><b>Capacitación y manejo de un segundo idioma, la influencia en su desempeño laboral</b></p>	<p>Para estos empresarios, en la contratación de los nuevos trabajadores que les garantice productividad y eficiencia, se tiene en cuenta tanto la experiencia como el reconocimiento o la certificación de una institución educativa, además, el buen manejo de otro idioma</p>	<p>Para éstos, el factor clave es la experiencia cuando se requiere contratar para los periodos de producción porque la certificación de la institución educativa, por sí misma, no garantiza la calidad del trabajador. Se prefiere la capacitación dentro de la misma empresa, en breve tiempo, que mejore la productividad y la eficiencia y se logre cumplir la demanda. Consideran como valor agregado el manejo de una segunda lengua.</p>	<p>En este grupo, resaltan que no bastan los conocimientos teóricos si no la experiencia que es lo necesario para un desempeño laboral eficiente y productivo. Consideran que no tienen el recurso humano idóneo para atender negocios internacionales porque sus trabajadores o funcionarios no manejan un segundo idioma y eso les limita ampliar su mercado global.</p>	<p>Las asociaciones contratan el personal idóneo en Proexport, para dar apoyo a los empresarios en las ferias internacionales realizadas en Bogotá y atender las negociaciones con otros países.</p>
<p><b>Automatización, invertir en tecnología: ventajas y desventajas, entidades financieras de apoyo.</b></p>	<p>Afirman contar con procesos automatizados, pero dicha maquinaria es muy costosa y su adquisición se ve comprometida si no hay la solución financiera a tiempo, aun cuando se tiene el respaldo de las entidades bancarias para la inversión.</p>	<p>Entre ellos existe una gran acogida en cuanto a los avances tecnológicos productivos para el calzado, sin embargo, esta inversión no se ve en casi ninguna de las fábricas, porque consideran que los detalles elaborados a mano son pieza fundamental de sus productos así como la escasez de recursos económicos que imposibilitan dicha adquisición a pesar de que en la ciudad existen entidades financieras que prestan un servicio amable y ágil a los empresarios.</p>	<p>Los distribuidores cuentan con apoyo bancario cuando es necesario, por entidades financieras como el Banco de Bogotá y Bancolombia.</p>	<p>Consideran que invertir en tecnología avanzada les permite ser más competitivos a nivel global. Esto se logra con la ayuda de entidades que brindan facilidades con el fin de impulsar el sector.</p>

FACTOR ANALIZADO	PROVEEDORES	FABRICANTES	DISTRIBUIDORES	RETROALIMENTACIÓN
<b>Factores que los clientes locales buscan en sus compras.</b>	El servicio y la exclusividad son los factores principales al realizar una compra, porque buscan que sus competidores no tengan los mismos diseños y colores a la hora de realizar la transformación del producto.	El factor principal de los clientes es la calidad, esto debido a que los clientes finales son muy exigentes a la hora de comprar un zapato, porque otros producen malos olores y tienden a desgastarse con mayor facilidad a diferencia de los producidos en Colombia.	La calidad y la exclusividad son los factores principales al realizar una compra, porque buscan que sus competidores se vean afectados por el calzado chino que no cumplió con todas las expectativas en el consumidor final.	La conclusión de este factor de analiza en las ventajas y desventajas de las asociaciones.
<b>Residuos sólidos</b>	Las empresas proveedoras botan la mayoría de sus residuos a la basura, sólo reciclan la papelería utilizada.	Los fabricantes botan la mayoría de sus residuos a la basura, sólo reciclan la papelería y reutilizan las agujas e hilos.	Las empresas distribuidoras reciclan la papelería usada para después ser vendida a organizaciones encargadas de la captación de dicho material para su transformación.	La papelería usada por las empresas de retroalimentación es reutilizada y posteriormente reciclada por otras empresas, lo que reduce costos por adquisición de nuevos insumos de papel.
<b>Personal idóneo en cada área de la empresa y factores que influyen en el desempeño laboral.</b>	Cuentan con excelente personal para la realización de las diversas laborales y destacan el compromiso, las cómodas jornadas laborales y el salario percibido, como los motivadores para un rendimiento óptimo.	Califican a su personal como idóneo y expresan que están comprometidos con la empresa, mantienen jornadas laborales cómodas y el salario es acorde a las obligaciones.	Cuentan con excelente personal en cada área de la empresa y destacan el compromiso, salario y motivación para un rendimiento adecuado de la empresa.	Para las empresas de retroalimentación es de vital importancia contar con personal profesional para las labores a desempeñar dentro de las organizaciones y están motivados y comprometidos con el fortalecimiento del sector.

FACTOR ANALIZADO	PROVEEDORES	FABRICANTES	DISTRIBUIDORES	RETROALIMENTACIÓN
<b>Medios publicitarios</b>	Las páginas web son el medio de comunicación más efectivo para las empresas proveedoras de calzado, debido a que este elemento le permite con facilidad mostrar sus productos, precios y la información necesaria para realizar un contacto directo.	Las tarjetas de presentación como medio de publicidad, permite a quien la recibe ver información detallada como: el nombre de la empresa, un número telefónico y una dirección, y no da a conocer sus productos.	Las tarjetas de presentación son el medio de publicidad más usado, puesto que con la creación de una página web se puede dar a conocer masivamente sus productos a un menor costo y se reduce el impacto ambiental generado por la elaboración de las tarjetas.	El mejor medio publicitario usado por estas empresas son las páginas web, porque se puede tener acceso a toda la información necesaria por los usuarios y a su vez contar con una cobertura a nivel internacional.
<b>Programación de ventas y herramientas de uso comercial.</b>	Las ventas se programan con base en el conocimiento del mercado: temporadas y eventos, también por el perfil del cliente y las tendencias de la moda en la región. Los puntos de venta y los agentes comerciales son sus principales herramientas comerciales y a su vez, ellos emplean tanto medios físicos como electrónicos para los procesos de compra.	La programación de ventas se lleva a cabo por el perfil del cliente y por conocimiento del mercado, dan a conocer sus productos por medio de los agentes comerciales quienes utilizan correos electrónicos, catálogo o muestras físicas para su promoción.	El conocimiento del mercado objetivo les permite a los distribuidores del sector calzado, ofrecer productos de acuerdo al perfil del cliente, por región del país y por las características de la población.	Como programación de ventas, las asociaciones llevan a cabo la realización y programación de ferias y eventos de índole comercial, las entidades financieras por medio de planes crediticios cómodos para los empresarios y las educativas por medio de ofrecimiento de nuevos cursos y capacitaciones.
<b>Investigación y desarrollo y comunicación efectiva con el cliente.</b>	Considera la mayoría que no existe una comunicación efectiva con sus clientes, para indagar sobre requerimientos y necesidades del mercado. Ellos venden sus productos a quién le interese comprarlos.	Para los fabricantes existen tres formas de conocer la situación actual del mercado: viajes al exterior para hacer diseños similares que le permitan estar a la moda europea, conocen y adaptan las características que exige el cliente y contratan diseñadores locales o internacionales que hagan innovación sobre los modelos.	Consideran que existe una comunicación efectiva con sus clientes, realizando viajes al exterior y observando las tendencias del mercado para imponer una moda de acuerdo a los requerimientos y necesidades de sus clientes.	Para estar a la vanguardia, estas entidades cuentan con una área de investigación y desarrollo que promueven proyectos de desarrollo científico y productivo para ofrecer a los empresarios mejores alternativas a la hora de llevar a cabo sus labores productivas.



FACTOR ANALIZADO	PROVEEDORES	FABRICANTES	DISTRIBUIDORES	RETROALIMENTACIÓN
<p><b>Capacidad de producción y trabajo en equipo</b></p>	<p>Los empresarios expresan que pueden satisfacer toda la demanda por grande que sea, incluso después de los eventos de diversa índole. No han visto la necesidad de trabajar en equipo con sus competidores.</p>	<p>Trabajar en equipo con sus competidores es una fortaleza que han adquirido y la participación de las asociaciones y agremiaciones ha sido un determinante. Cuando una empresa fabricante ve lento su proceso productivo, recurre a otra empresa que pueda brindarle apoyo, ya sea con mano de obra o maquinaria para lograr con su cometido.</p>	<p>Los distribuidores no han visto la necesidad de trabajar en equipo con sus competidores por la falta de confianza y competencia presente entre ellos.</p>	<p>Para las asociaciones y entidades financieras es muy complicado el trabajar en equipo con sus competidores, puesto que cada una ofrece productos similares pero con pautas diferenciadoras que marcan un distintivo entre sus competidores, a diferencia de las educativas que si trabajan en equipo para dar una formación completa.</p>
<p><b>Importancia de las certificaciones en calidad.</b></p>	<p>Las certificaciones en calidad son importantes en el ámbito de la competitividad, pero, a su vez ninguna de ellas lo está, debido a que sus clientes en este caso los fabricantes, no están igualmente certificados, lo cual no los motiva a iniciar dicho proceso.</p>	<p>Consideran muy importante las certificaciones en calidad como la ISO, pero se ven limitados a iniciar dicho proceso por falta de tiempo y del personal que quiera dedicarse de lleno a certificar la empresa.</p>	<p>Los distribuidores refieren que las certificaciones de calidad son muy importantes para el desarrollo de su actividad, porque demuestra que la empresa cumple con estándares de calidad, especificaciones y normas técnicas en sus procesos, servicios y productos.</p>	<p>Estas empresas consideran importantes las certificaciones en calidad, por el valor agregado que genera y por el factor competitivo a la hora de compararse con otros productos que no cuenten con dichas certificaciones.</p>
<p><b>Afectados con algún Tratado de Libre Comercio</b></p>	<p>Hasta el momento ningún proveedor se ha visto amenazado a nivel de competencia por ningún TLC o acuerdo comercial vigente en Colombia, por el contrario ven una oportunidad de expandir sus negocios.</p>	<p>Ningún Fabricante del sector calzado considera una amenaza el nuevo TLC con Colombia, por el contrario lo ven como una oportunidad de mejorar y ser más competitivos con sus diseños y calidad.</p>	<p>Para los distribuidores del sector calzado, el TLC en marcha con Estados Unidos, representa, una oportunidad de aumentar sus ventas al poder entrar a competir en ese país</p>	<p>Para las entidades de retroalimentación el TLC aprobado con Estados Unidos, es una oportunidad y una amenaza, porque puede entrar a competir en un nuevo mercado con diseños, exclusividad y buenos precios, pero a su vez surgen nuevas restricciones de calidad y requerimientos de nuevos clientes para lo cual, las empresas del sector calzado de Bucaramanga aún no están preparadas para atenderlas.</p>

FACTOR ANALIZADO	PROVEEDORES	FABRICANTES	DISTRIBUIDORES	RETROALIMENTACIÓN
<p><b>Asociación o agremiación: ventajas y desventajas.</b></p>	<p>Para la mayoría pertenecer a una asociación o agremiación de este sector es altamente beneficioso porque brinda a sus asociados una representatividad en el mercado, en las ferias y eventos organizadas por ellos mismos, así como también capacitación, consultorías y acompañamiento</p>	<p>Las asociaciones y agremiaciones del sector calzado han sido de aceptación, debido a que brindan capacitaciones, realizan consultorías y acompañamientos y lo más importante, organizan ferias y eventos de diversa índole, donde les permite expandir su portafolio de mercados.</p>	<p>Para la mayoría pertenecer a una asociación o agremiación tiene ventajas como la representatividad, acceso a información privilegiada y capacitación que les ayuda a expandir su mercado objetivo con reconocimiento a nivel global.</p>	<p>La representatividad es el factor más importante que consideran las entidades de retroalimentación a la hora de hacer parte de ellas, puesto que la participación en ferias y eventos es una oportunidad para darse a conocer como empresa. Además, las capacitaciones y eventos culturales que realizan les permiten conocer temas relacionados con la moda del calzado y técnicas de producción.</p>
<p><b>Valor agregado y pauta de diferenciación ante sus competidores.</b></p>	<p>El principal valor agregado es la calidad, además de manejar buenas cantidades a menor precio, diseños exclusivos, políticas de transporte justo a tiempo y un buen servicio, y sobre todo manteniéndose al margen de las tendencias del mercado.</p>	<p>La pauta de diferenciación que ofrecen los fabricantes es la calidad, porque los diseños y precios hacen que la competencia sea desleal.</p>	<p>Los diseños y la innovación ofrecidos por los distribuidores, son la pauta de diferenciación y el valor agregado que tienen estos empresarios frente a su competencia.</p>	<p>La experiencia dentro del sector es el factor que marca la pauta de diferenciación de algunas entidades de retroalimentación a la hora de competir con otras de la misma índole. Los empresarios no creen en las asociaciones que surjan, porque las consideran más un negocio que una ayuda para fortalecer el gremio del calzado.</p>
<p><b>Tipo de competencia.</b></p>	<p>La competencia entre proveedores de materias primas para el sector calzado es considerada como calmada, es decir, que entre ellos mismos no se ven esas diferencias de precios significativas, como sí se presenta en los fabricantes.</p>	<p>Ellos califican el tipo de competencia que se presenta en el gremio de fabricantes como desleal, por la copia de sus diseños y por los precios incluso a veces menores. La intervención de las asociaciones y agremiaciones del calzado ha ido modificando este tipo de conductas por la realización de capacitaciones y encuentros educativos.</p>	<p>Dentro del sector calzado los distribuidores refieren que su competencia es calmada por el respeto que tienen frente a su competencia en información, precios, diseños y productos comercializados para su mercado objetivo.</p>	<p>Entre las mismas entidades de retroalimentación de la ciudad se maneja una competencia calmada, es decir, cada quien ofrece sus productos y servicio de la manera que mejor le conviene sin entrar a hacer mala publicidad de las demás y no cometer el mismo error que se ve en las empresas fabricantes del sector.</p>

FACTOR ANALIZADO	PROVEEDORES	FABRICANTES	DISTRIBUIDORES	RETROALIMENTACIÓN
<p><b>Conocimiento de clúster, oportunidades, limitaciones, participación del gobierno</b></p>	<p>El desconocimiento, actualmente, de un clúster y su importancia empresarial pueden limitar su implementación, pero la desconfianza entre ellos y la falta de interés por solucionar la problemática interempresarial, les aleja de las oportunidades que se están presentando en el sector. Por esto, generar más espacios para la capacitación les podría permitir ampliar la visión que se tiene en la empresa actualmente.</p>	<p>En este grupo no se tiene conocimiento sobre el significado del término clúster y los beneficios que traería su implementación como: elevar la competitividad, generar más valor agregado, asegurarles una permanencia en el sector y acceder a nuevos mercados.</p>	<p>Los empresarios de este grupo tienen conocimiento sobre el significado de clúster, sus oportunidades: elevar la competitividad, generar más valor agregado, entre otras, y refieren en que la distancia y la falta de confianza son limitaciones que les impiden desempeñarse dentro de uno.</p>	<p>La mayoría de las empresas de retroalimentación tienen claro el conocimiento de clúster, y consideran que existen oportunidades como acceder a nuevos mercados, elevar la competitividad y asegurar permanencia en el mercado, entre otras, a la hora de implementarse una aglomeración en este sector.</p>
<p><b>Interés por pertenecer a un clúster y su compromiso.</b></p>	<p>Se puede destacar que existe una gran acogida por que en la ciudad se llevara a cabo este tipo de estrategia y aseguran que su principal compromiso con los diferentes actores del gremio sería mejorar el flujo de información pertinente, así como también prestar maquinaria cuando sea necesario.</p>	<p>Todos los fabricantes del sector calzado encuestados afirman querer participar de un clúster de llegar a presentarse, a su vez se comprometen a mejorar el flujo información para lograr aumentar los índices de productividad y competitividad del gremio.</p>	<p>Para las empresas distribuidoras del sector es de vital importante hacer parte de un clúster de calzado y consideran que su aporte más significativo es mejorar el flujo de información para mantener al tanto a sus proveedores de las sugerencias de los clientes y tendencias, así como también prestar estantería que sea necesaria para la apertura de una tienda creada por el clúster para ofrecer los productos de manera directa.</p>	<p>Las empresas retroalimentaras afirman querer hacer parte de un clúster en el sector calzado de la ciudad, a su vez se comprometen a llevar a cabo mas capacitaciones al respecto del tema a los empresarios que deseen conocer más sobre el proyecto, así como también mejorar el flujo de información.</p>

Fuente: Los Autores

Con esta información se concluye:

El sector calzado de Bucaramanga no posee tecnología avanzada, lo que conlleva a que todos unan sus fuerzas y capacidades productivas con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes a la hora de asistir a ferias y eventos regionales, nacionales e internacionales donde se demandan grandes cantidades de pedidos.

Una de las razones para invertir en maquinaria especializada es para atender pedidos sin recurrir al apoyo de otra empresa productora; sin embargo, sus altos precios en el mercado, les imposibilita su adquisición aún cuando cuentan con apoyo y respaldo financiero.

El énfasis en la calidad y en la elaboración de los detalles a mano, marca la diferencia, ante los competidores de gran escala quienes fabrican con diseños estandarizados y producidos masivamente

La mayoría de los empresarios del sector calzado de la ciudad de Bucaramanga tiene un conocimiento limitado sobre el concepto de clúster o aglomeración, pero junto con los que conocen el tema, consideran que con su implementación existen muchas oportunidades tales como:

- Elevar la competitividad.
- Asegurar su permanencia en el mercado.
- Mayor valor agregado.
- Centralizar todo el sector atraería más fácil a los clientes.

El gobierno nacional, regional y local junto con las agremiaciones y asociaciones son las llamadas a generar la creación de un clúster que contribuya a mejorar la competitividad del sector: se afianzan las relaciones interempresariales, elevaría la capacidad de producción de las empresas creando productos con altos estándares

de calidad y ofreciendo más valor agregado y mayores ingresos para los trabajadores, y se reduciría la problemática que genera por la falta de confianza y la competencia desleal que se ve en el mercado.

Crear espacios permanentes para la educación y la capacitación, no solo en tendencias de la moda y precios, sino también en productividad y competitividad empresarial, utilidad y uso de las TIC, que involucre a todos los niveles, tanto administrativo como operativo; lo anterior facilitaría la implementación de un clúster en el sector calzado.

La mayoría de las empresas tienen conocimiento limitado sobre las TIC, lo cual restringe el desarrollo de un clúster, con mayor flujo de información, conocer nuevas tendencias en el mercado para así vender más fácil los productos.

Las empresas de calzado al pertenecer a una asociación (ACICAM) les genera mayor representatividad y capacitación, lo cual también ayuda y contribuye a que cada empresa amplíe su mercado objetivo en cada feria patrocinada por esta agremiación.

Los empresarios se basan en estrategias de negociación que ofrece descuentos por pago oportuno y más cantidad a menor precio, sin embargo, otros destacan la calidad, diseños innovadores y precios más asequibles, considerando que la competencia es bastante amplia y desleal.

Es necesaria la cooperación académica entre las empresas del sector calzado y las instituciones educativas porque se garantiza que la formación y capacitación de los trabajadores del sector, satisface los requerimientos empresariales para las labores operativas. Así, unas y otras se exigen para hacerlos eficientes en el desarrollo de su actividad.

Las entidades regionales son los motores clave, para desarrollar redes de cooperación, bajo la óptica de “clúster estratégico”.

Muchas microempresas tienen el perfil adecuado para hacer parte de un clúster debido a que son un dinamizador importante de la economía de una región.

Para los clientes del sector calzado de Bucaramanga, la característica principal a la hora de realizar una compra, son sus altas exigencias en cuanto a la calidad del producto ofrecido y la materia prima con los que han sido elaborados, reflejado en un grado de sofisticación, innovación, un excelente servicio y exclusividad, sin embargo los fabricantes consideran que esta última no es viable manejarla por una posible restricción a una apertura en el mercado.

Los empresarios califican el desempeño de los trabajadores de las diferentes áreas o departamentos como buena por el compromiso, tiempo y motivación, resaltan la experiencia que se refleja en la productividad y rendimiento.

## 8. DISEÑO DE ESTRATEGIAS

Se debe organizar la figura del clúster como una entidad que aglomera a los diferentes componentes del sector calzado de Bucaramanga donde las entidades más recomendadas para llevar a cabo este proceso son: Sena, Acicam o la Universidad Pontificia Bolivariana porque tienen la capacidad de convocatoria por su credibilidad y posicionamiento en la región y en el sector. Para lograrlo se deben ejecutar las siguientes estrategias:

- Realizar una convocatoria masiva a todas las empresas pertenecientes a la cadena de suministro del sector calzado de Bucaramanga, con la colaboración de las asociaciones dedicadas al desarrollo del mismo, las instituciones educativas y la participación del gobierno municipal, para dar a conocer los beneficios de conformar un clúster en el sector, cuyo propósito sea potencializar el producto santandereano a nivel internacional.
- Reunir una base de datos de las empresas convocadas que deseen hacer parte del clúster de calzado en la ciudad de Bucaramanga, con el fin de poder iniciar con un grupo pequeño de empresas interesadas en el desarrollo del sector, la aplicación de técnicas administrativas y productivas que lleven al mejoramiento de la cadena de suministro del sector.

Una vez estén las empresas interesadas se debe estructurar la organización administrativa del clúster, la cual incluye los tres niveles jerárquicos básicos que conforman una empresa, para ellos las diferentes compañías que hacen parte del mismo deben nombrar sus representantes para formalizar la entidad. Ver figura 7: Niveles jerárquicos de la organización administrativa del clúster.

**Figura 7: Niveles jerárquicos de la organización administrativa del clúster.**



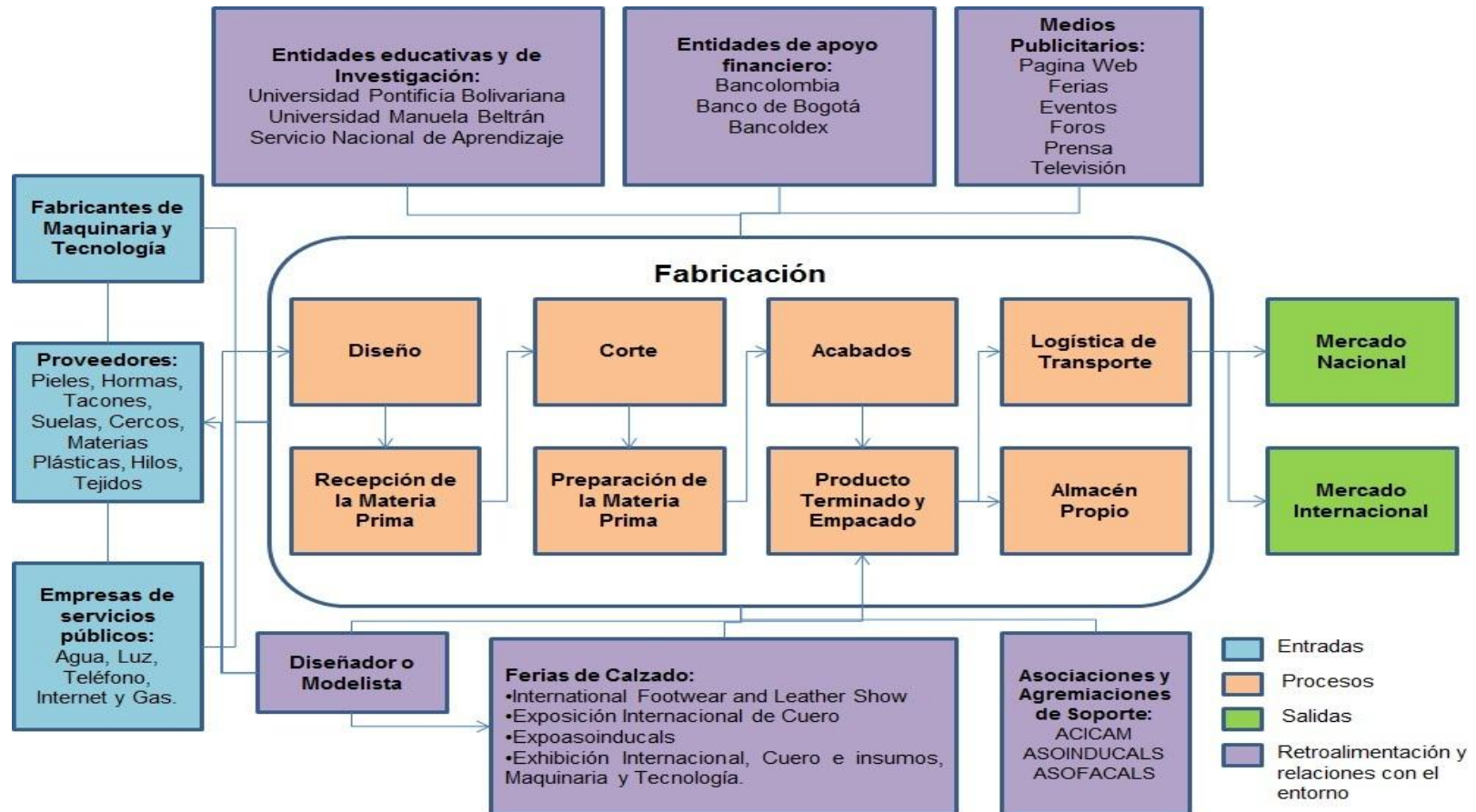
Fuente: Los Autores

Con base en estos niveles se diseñaron las estrategias que se representan en el mapa de clúster, el cual queda como herramienta gráfica que permite visualizar la dinámica de la aglomeración del sector calzado.

Ver figura 8. Mapa de clúster sector calzado



Figura 8: Mapa de clúster sector calzado



Fuente: Los Autores

Según el mapa anterior la dinámica del clúster de calzado inicia desde los proveedores de materias primas e insumos para desarrollar los diferentes procesos de fabricación del calzado y finaliza con la búsqueda de mercados nacionales e internacionales respaldados por las diferentes entidades de apoyo, con el fin de potencializar el mercado logrando generar una ventaja competitiva sostenida para este sector económico.

De acuerdo al diagnóstico realizado y con base en el mapa establecido, se presenta el diseño de estrategias teniendo en cuenta los tres niveles de una organización: corporativo, de negocios y funcional.

## **8.1 ESTRATEGIAS EN LOS TRES NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN**

**8.1.1 Estrategia a nivel Corporativo:** Para este nivel se establecieron las siguientes estrategias:

### **Integración vertical y horizontal**

- Crear una entidad asociativa no lucrativa, catalizadora y gestora del clúster que induzca a empresas locales, asociaciones empresariales, gobierno municipal, instituciones educativas y entidades financieras al trabajo conjunto para el mejoramiento de la cadena de suministro en cada aspecto de la misma.

### **Integración vertical**

- Crear una macro tienda conformada por todas las fábricas pertenecientes al sector calzado y al clúster, donde se expongan los productos de cada uno.
- Mantener una comunicación efectiva con los distribuidores de calzado, para poder anticiparse a las necesidades del cliente, en cuanto a color, forma y

tamaños en los zapatos, los cuales entrarán a las vitrinas en cada temporada del año.

- Llevar a cabo negociaciones con empresas de grandes superficies como las próximas compañías que llegarán a la ciudad: Falabella, La Polar, Zara, entre otros, con el fin de aumentar la producción en las empresas pertenecientes al clúster.

### **Integración horizontal**

- Realizar actividades de integración empresarial entre el grupo que conforme el clúster de calzado en la ciudad, con el fin de poder establecer buenas relaciones no solo empresariales si no también personales entre los actores de la cadena de suministro.

### **Desarrollo del mercado**

- Penetrar en mercados de países de Norte, Centro y Sur América y la Unión Europea en donde no se encuentre la venta de calzado de Bucaramanga para aumentar las ventas de los participantes dentro del clúster.
- Aprovechar el TLC con Estados Unidos para explorar el comportamiento de compra de dicho país teniendo en cuenta la normatividad y los requisitos que se necesitan para poder acceder a este mercado competitivo.

### **Desarrollo del producto**

- Crear líneas de producto con base en las necesidades y requerimientos de cada país seleccionado al que se va incurrir.

## **Penetración en el mercado**

- Crear un logo y un slogan que represente el calzado fabricado en la ciudad debido a que Bucaramanga tiene prestigio en el ámbito nacional e internacional, que genere ventajas competitivas y consolide un nombre y una identidad del producto, en los diferentes mercados.
- Participar en ferias, exposiciones, show rooms, conferencias, charlas, foros, macro ruedas a nivel nacional e internacional, con el fin de poner en conocimiento al mundo el calzado que se elabora en la ciudad de Bucaramanga.
- Diseñar y crear una plataforma web que aglutine la información de cada una de las empresas que conformen el clúster, de los eventos comerciales, gremiales, educativos, de las novedades tecnológicas y normatividades vigentes y las ofertas laborales para las empresas, entre otros.

## **Alianzas estratégicas**

- Establecer alianzas estratégicas con instituciones de educación formal y no formal para el diseño conjunto de diversas alternativas educativas que permitan satisfacer las necesidades de capacitación, fortalecer los conocimientos y experiencias que se tienen, fomentar la importancia de la innovación y la creatividad en el sector y vencer los obstáculos frente a los avances tecnológicos.
- Generar espacios de capacitación con la intervención de entidades educativas como universidades e instituciones tecnológicas que son de vital importancia para el desarrollo de técnicas y avances científicos cuyo principal beneficiado será el sector.

- Hacer partícipe al gobierno nacional, regional y municipal en la generación de políticas que contribuyan a la dinámica de competitividad del sector.
- Establecer relaciones con entidades de financiación que permitan lograr créditos oportunos con menores tasas de interés, mayores plazos y garantías más razonables.

### **8.1.2 Estrategia a nivel de Negocios:**

#### **Diferenciación**

- Implementar estrategias de mercadeo dirigidas a grupos de clientes potenciales y segmentos de mercado específico para que alguna entidad como ACICAM, ASOINDUCALS o ASOFACALS, asuman la responsabilidad de desarrollar investigaciones permanentes de mercado en el sector, debido a que las empresas no cuentan con la capacidad ni con los recursos para realizar esta actividad de manera individual.
- Enfocar al sector calzado en el mejoramiento de técnicas de diseño con el apoyo de asesores expertos, sobre las tendencias del mercado y los detalles elaborados a mano, generando así, su valor agregado y su pauta de diferenciación ante aquellas grandes empresas que se dedican a la producción masiva de calzado con diseños estandarizados.

#### **Liderazgo en costos y Proveedor de menor costo**

- Estandarizar los procesos que permitan al sector lograr alta calidad y diferenciación, para generar economías de escala en sus compradores al adquirir grandes volúmenes de producto a precios bajos.

## **Nicho, enfoque y concentración**

- Llevar a cabo investigaciones de mercado en los países donde se desee incurrir, para poder atender con mayor eficacia las necesidades de ese nicho de mercado teniendo en cuenta todas las variables que se puedan presentar como, el clima, el poder adquisitivo, restricciones comerciales (impuestos, aranceles y la normatividad para poder llevar el producto al país objetivo) y las tendencias que se manejen en dicha zona.

### **8.1.3 Estrategias a nivel Funcional**

#### **Eficiencia superior**

- Crear programas de transformación productiva que fortalecen las redes empresariales dándoles más confiabilidad en su servicio y convirtiéndolas en dinamizadoras del sector.
- Localizar geográficamente la entidad asociativa en la ciudad de Bucaramanga en la zona centro del comercio, por la cercanía con los barrios (San Francisco, San Miguel, Ricaurte y Candiles) donde existe la mayor concentración de empresas y asociaciones relacionadas.
- Construir el manual de procedimientos de actividades a desarrollar dentro de la empresa del clúster, en donde se tendrán en cuenta aspectos para la negociación con los proveedores, el mejoramiento de técnicas productivas y administrativas, inclusión de nuevas organizaciones al clúster, programación de eventos regionales, nacionales e internacionales (ferias, exposiciones, show rooms, conferencias, charlas, foros, etc.), recopilar la información del personal encargado de suministrar datos sobre tendencias en moda para el calzado

provenientes de otras regiones nacionales e internacionales, recepción de materiales para ser distribuidos a los fabricantes, captación de dineros provenientes de entidades gubernamentales y no gubernamentales para el mejoramiento del sector y el manejo y comercialización de los residuos generados por las fábricas a empresas dedicadas a esta labor.

- Constituir una oficina de apoyo y enlace gubernamental que tenga como funciones; brindar y/o facilitar toda clase de apoyos de gestión y financieros que requieran las diversas asociaciones y centros de competitividad y aglomeración para el sector calzado. Así mismo, integrar las carpetas de seguimiento, control y evaluación que reportan los diversos miembros del clúster para su difusión ante las autoridades que los apoyen.
- Concertar con las instituciones educativas la productividad y competitividad, mejoramiento de las técnicas de producción, ingeniería del producto e investigación y desarrollo, las cuales son bases fundamentales para crear el ambiente competitivo que se requiere para ser parte del clúster.
- Capacitar la mano de obra de los fabricantes del sector calzado para mejorar los métodos de elaboración de los productos y así elevar los índices de productividad dentro de la organización.
- Iniciar el proceso de certificaciones en calidad, esto debido a que con el nuevo TLC con Estados Unidos llegarán clientes con altas expectativas y exigencias que si no son tenidas en cuenta se perderá la oportunidad de expandir sus negocios.
- Llevar a cabo un manejo eficiente de los residuos generados por las fábricas de calzado de la ciudad, para que dicho material sea posible venderlo a empresas dedicadas a la transformación de este desperdicio en productos nuevos, con el

fin de poder utilizar esos dineros en la compra de mas materiales a las empresas del clúster y poder reducir costos de producción que ayudarían a mejorar la productividad de las mismas.

### **Eficiencia y calidad superior**

- Implementar la ingeniería del producto en cada una de las empresas pertenecientes al clúster, con el fin de optimizar la cadena productiva, mediante:
  1. Reducción de costos de producción, relacionados con la selección de la materia prima, inventarios, transporte y mano de obra.
  2. Mejoramiento de los tiempos de producción reduciendo los cuellos de botella que se presenten en la línea productiva.
  3. Mejoramiento o creación de un nuevo producto según su funcionalidad con altos estándares de calidad, para que este sea atractivo a los clientes y mantener niveles de competitividad que conduzcan al éxito del producto.
  4. Acompañamiento desde la selección de materiales del prototipo hasta la fabricación del producto en masa, pasando por su diseño y la adecuada selección de materiales.
- Realizar una investigación de las tendencias en la utilización de materiales usados actualmente para la producción de calzado, para detectar aquellas materias primas que permitan aumentar la eficiencia en los procesos disminuyendo costos, sin descuidar los parámetros de calidad.

### **Innovación superior**

- Buscar alianzas con centros especializados para la investigación en diseño, desarrollo y mejoramiento de calzado que mediante la innovación de los productos, busque ventajas competitivas permanentes.



## **Respuesta superior al cliente**

- Capacitar al personal de las empresas dedicadas a la comercialización y distribución, con el objetivo de facilitarles herramientas que les ayuden a identificar las verdaderas necesidades y gustos de los consumidores.
- Fomentar la confianza y la fidelidad de los clientes hacia el calzado producido en la región donde los fabricantes estén dispuestos a ofrecer garantías explícitas, y a procurar un buen servicio a la hora de vender sus productos.

## **8.2 BENEFICIOS DE APLICAR LAS ESTRATEGIAS**

Dentro del sector calzado de la ciudad de Bucaramanga existen varias problemáticas, la desconfianza entre los empresarios y el poco interés por el mejorar el rendimiento productivo son dos factores clave que se deben tener en cuenta a la hora de llevar a cabo la aplicación de las estrategias planteadas.

Es por ello que con la aplicación de las estrategias planteadas, se busca el beneficio del sector en ámbitos como:

- Incrementar la productividad: la cual se produce cuando todas las empresas del mismo sector económico trabajan en equipo para mejorar tiempos de entrega y se reducen costos en las materias primas usadas para la labor productiva mediante un poder de negociación.
- Promover la innovación: teniendo una comunicación efectiva con los clientes y compartiendo esa información entre los actores del clúster les permite poder atender a esas necesidades con diseños innovadores.

- Incrementar la competitividad: al ir mejorando los productos y su calidad para incurrir en nuevos mercados.
- Lograr la rentabilidad sostenible de todos los integrantes de la cadena de suministro del sector calzado a través del tiempo.

El mayor beneficiario de la aplicación de estas estrategias sería la región, puesto que con la puesta en marcha de este proyecto se generaría más empleos y se activaría el mercado del calzado en el país y a nivel internacional.

## **9. SOCIALIZACIÓN**

Para la socialización se tomó en cuenta las empresas más incidentes en el sector, proporcionando su punto de vista sobre las estrategias planteadas anteriormente para la posible implementación de un clúster de calzado en Bucaramanga.

### **Entrevista al proveedor e ingeniero químico Francisco Ordoñez, propietario de Terpieles.**

“Se necesita un diseñador italiano, el cual, esteen constantes viajes para actualizar al sector sobre las tendencias del mercado en otros países y visitar a las empresas locales con el fin de realizar una retroalimentación de sus investigaciones y poder llevarle al cliente productos a la vanguardia, a su vez que se mejoran las comunicaciones entre fábrica y proveedor para manejar políticas de justo a tiempo.”

### **Fabricantes**

“La propuesta de realizar ingeniería del producto es muy interesante en la medida que se demuestren con hechos y ganancias reales, que lo que se desea implementar es beneficioso

### **Entrevista a las empresas de retroalimentación (SENA Y ACICAM)**

#### **SENA: Edwin Jerez, Coordinador del área de calzado.**

“El objetivo del clúster es usar el método de justo a tiempo para que sus inventarios sean cero en producto terminado y en producto en proceso. El clúster garantiza cumplimiento, eficiencia y efectividad. Los fabricantes les da pereza producir para ellos mismos porque consideran que van a “parquear” sus productos en una vitrina o almacén donde les genera más costos por tenerlos ahí. Es preferible vender al por mayor.

Se debe empezar con las pequeñas empresas de calzado, porque ellos son los más interesados, puesto que los han excluido de todas las asociaciones, independiente de que produzcan menor cantidad que los otros. Se empezó un proyecto en el SENA de clase Mundial, cambiar la cultura y el pensamiento del fabricante a

ellos hay que convencerlos con la plata, tocando el bolsillo de cada uno.

Esa entidad u oficina que ustedes plantean es una excelente estrategia porque se debe tener un control y manejo del capital para que cada integrante del clúster entienda cómo debe invertir el dinero otorgado por el Estado, porque desafortunadamente el problema es que “Papá Estado” tiene acostumbrados a los fabricantes a que deme y yo les doy y no tienen conciencia del uso adecuado que se le debe dar; entonces es importante que exista una entidad que tenga esa función”.

Hay que considerar que las empresas que inicialmente harán parte del clúster, deben ser aquellas que demuestren un gran compromiso por el desarrollo del sector y así contribuir con la buena continuación del proyecto, para que cuando se vean las ganancias y beneficios que trae la aglomeración para el sector, se genere el efecto “bola de nieve” entre los demás empresarios y les sea posible hacer parte del mismo.”

**ACICAM: Jaime Andrés Ramírez Pascuas, Director de la Regional Santander**

“El clúster básicamente para que se origine requiere la voluntad de todos los sectores: universidad-empresa-estado, incluyendo asociaciones para dar un aporte en conocimiento e investigación, y así exista un verdadero crecimiento del sector.

Se debe realizar un acompañamiento por parte de los gobiernos y del estado para que sea un punto dentro del plan nacional de desarrollo, brindando recursos económicos, porque es conveniente que en Bucaramanga se realice un clúster de la moda con prendas de vestir (calzado, cuero y marroquinería) para fortalecer más al sector siendo uno de los más tradicionales que dinamiza la economía regional con generación de empleo.

Este proyecto se vería a mediano plazo y en el próximo gobierno tenerlo como un punto para incluirlo en el plan de desarrollo, realizando actividades e investigaciones que convenzan a los gobernantes que se debe implementar cualquier tipo de asociatividad en Bucaramanga, pero sería voluntad de generar espacios y estar de llenos metidos con esto.

Los brasileros son los especialistas en desarrollo tecnológico para minimizar costos y tiempos. Hay que ser más ambiciosos para abarcar todos los nichos en el mercado, producto 100% diferenciador, nuevas tecnologías, no solamente llegar y

quedarnos como taller sino dar un paso adelante y eso solo se logra con un clúster.

Nosotros como asociación contamos con el apoyo de entidades públicas y privadas. Las ferias son el producto bandera de ACICAM, con el fin de comercializar y realizar negociaciones internacionales; es una macro rueda de negocios donde se tienen todos los insumos, expositores de otros países (Brasil, México, Italia, Argentina, España) y 150 compradores (USA, Canadá, Puerto Rico, Venezuela, Perú, entre otros). Así de esta manera podríamos contribuir en el clúster si se llegase a implementar uno”.

### **Entrevista al Administrador Regional de Textiles y Calzado del ÉXITO, Sergio Forero.**

“Sería una gran oportunidad para que las empresas del sector calzado de la ciudad puedan ofrecer sus productos en grandes almacenes de cadena como el ÉXITO, puesto que existen 140 puntos de venta en promedio que cuentan con venta de calzado. Nuestra primera alternativa a la hora de comprar el calzado es que sea fabricado en el país.

El ÉXITO no impone moda el ÉXITO es seguidor de la moda, una persona está constantemente viajando a otros países del mundo, se consigue una muestra del producto, llega al ÉXITO de Medellín y se hacen las pruebas de calidad.

La segunda alternativa es comprar el zapato importado, si es que el nacional no le es rentable al almacén o no cubre los requerimientos de calidad.

Almacenes ÉXITO tiene uno de los mayores ingresos en el país, cuentan con accionistas de la compañía que fortalecen y estabilizan el equilibrio económico; de esta manera nosotros contribuiríamos con la comercialización y venta del producto en el clúster de calzado, apoyando con los medios publicitarios que manejamos: radio y televisión y así promocionar el producto colombiano”.

## 10. CONCLUSIONES

El diagnóstico del sector calzado evidenció la disposición de las empresas para hacer parte de una aglomeración y las necesidades que se tienen de establecer estrategias para la creación del clúster y poder desarrollar una ventaja competitiva.

En el nivel corporativo las estrategias que se propusieron incluyen la integración vertical y horizontal, desarrollo de mercado, desarrollo del producto, penetración del mercado y alianzas estratégicas. Esta estrategia la debe implementar la alta administración (junta directiva del clúster) con el fin de supervisar los intereses y las operaciones dentro del mismo.

En el nivel de negocios las estrategias que se propusieron incluyen la diferenciación, liderazgo y proveedor a menor costo, nicho, enfoque y concentración. Esta estrategia es formulada para alcanzar las metas de negocios específicos ampliando los mercados internacionales.

En el nivel funcional las estrategias que se propusieron incluyen eficiencia, calidad innovación y respuesta superior al cliente. Estas estrategias son formuladas como un refuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocio donde se crean el marco de referencia para la administración de las funciones a desempeñarse dentro del clúster.

Uno de los mayores beneficios de la aplicación de las estrategias de clúster en el sector calzado será el lograr la rentabilidad sostenible de todos los integrantes de la cadena de suministro a través del tiempo.

La socialización de las estrategias de clúster para el sector calzado de la ciudad de Bucaramanga tuvo una gran acogida entre los posibles participantes de la

aglomeración, quienes manifiestan las necesidades que existen en la industria actualmente y donde están de acuerdo que la implementación de estas estrategias a corto, mediano y largo plazo podrían generar mayores beneficios para ellos y para este sector económico del país.

Entre los factores determinantes para la aplicación de dichas estrategias están el desconocimiento de nuevas técnicas productivas, las políticas de justo a tiempo y la desconfianza que existe entre los empresarios, las cuales, que no permiten el aumento de la productividad.

## **11. RECOMENDACIONES**

Se recomienda a la Universidad Pontificia Bolivariana que sea el motor que impulse a la creación y aplicación de estas estrategias de clúster de calzado de Bucaramanga, aprovechando la infraestructura física y administrativa, grupos y semilleros de investigación y el personal idóneo para implementarlo.

Llevar a cabo el proceso de aglomeración con los empresarios de la cadena de suministro del sector calzado de Bucaramanga, para la implementación de las estrategias de clúster que permitan aumentar la productividad y la competitividad del sector a mediano plazo.

Las asociaciones como ACICAM deben buscar la articulación con el gobierno para lograr recursos económicos para la aplicación de estrategias que busquen impulsar el clúster de calzado de Bucaramanga y así dinamizar la economía de la región.

Establecer planes de seguimiento y evaluación del desempeño, para que dé lugar a proyectos de investigación o consultorías de ellos en la facultad y ésta las realice a largo plazo.



## BIBLIOGRAFÍA

ALCALDIA DE BUCARAMANGA. “Estudios y Tendencias Ocupacionales en el mediano plazo para la ciudad de Bucaramanga y área metropolitana”. Bucaramanga: Proyectos Servicios Integrados para jóvenes en Bucaramanga, 2002.

BRENES, Esteban, CILLONIZ, Fernando y otros. “El cluster del algodón en Perú: Diagnostico competitivo y recomendaciones estratégicas”. Lima: Instituto Centroamericano de Administración de empresas (INCAE), 2001.

CEIN. “Distrito Industrial de Calzado Área Metropolitana de Bucaramanga: Un paso al Desarrollo Regional”. Bucaramanga: SIC Editorial, Universidad Cooperativa de Colombia, 2005.

CHRISTALLER, W., en: “Central Places in Southern Germany”. Jena: Gustav Fischer, 1933.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. “Cuero, Calzado e Industria Marroquinera”. Bogotá, 2004.

DINI, Marco, “Guía Práctica para la Puesta en Marcha de Proyectos de Fomento de Clusters”. FOMIN, 2004.

EL ESPECTADOR. (12 enero 2012). Medellín y su estrategia de clúster. [Disponible]<http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articulo-320696-medellin-y-su-estrategia-cluster>.

GONZÁLEZ Erika L y PINTO Paola A, “Investigación de la productividad y competitividad del Cluster de Salud de Santander, enmarcada dentro de la política nacional de comercio exterior”. Bucaramanga: Trabajo de Grado, Escuela de Ingenierías y Administración, Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga, 2002.

HERNÁNDEZ, Roberto. Metodología de la investigación: ¿En qué consisten los estudios descriptivos? .4ta Edición, 2007. 102p. ISBN-13: 978-970-10-5753-7

KINNEAR, Tomas C, TAYLOR, James R. Investigación de mercados: Un enfoque aplicado, 5a edición, Santa Fe de Bogotá, McGraw-Hill, c1998, ISBN 958-600-782-0

LIENDO, Mónica y MARTINEZ, Adriana. “Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES”. Bogotá: Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía, Universidad Nacional del Rosario, 2001.

MEYER Jörg y HARMES Ulrich, “Cómo promover Cluster”. Buenos Aires: BID, 2005.

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PRODUCCIÓN. “Serie de Estudios Sectoriales: Manufacturas de Cuero y Calzado”. Buenos Aires: El ministerio, 2005.

MINISTERIO DEL TRABAJO Y PROMOCION DEL EMPLEO DEL PERÚ. “Estudio sobre cluster y asociatividad”. 2003 [citado el 26 de Abril de 2012]48p y55p.[Disponible]: <http://www.uss.edu.pe/jovemp/pdf/ClusterdeCalzado.pdf>

MONTALVO Dora I y SARMIENTO Cristian O, “Propuesta para la implementación de un cluster como estrategia competitiva para los tenderos de UTECOL”. Bucaramanga: Trabajo de grado, Escuela de Ingenierías y Administración,

Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga, 2009.

MONTENEGRO, Santiago, y otros. "Instituciones para la competitividad". En: Propuestas para una Colombia competitiva. Universidad de los Andes, Facultad de Economía. Corporación Andina de Fomento, 2002.

PALLARES, Zolio, "La asociatividad empresarial: Una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías". Bogotá: PRODES.

PERDOMO, Jesús. "Metodología para la Referenciación competitiva de clúster estratégicos regionales: Aplicación al clúster de calzado para Dama-Cúcuta". Bogotá: Centro de Investigaciones para el Desarrollo-C ID, 2002.

PORTER, Michael. Cúmulos y competencia: Ser competitivo: nuevos objetivos (Capítulo 7, pág. 203).

PORTER, M. (1996). What Is Strategy. *harvard Business Review* , 61-64.

## ANEXOS

### ANEXO A. Encuesta proveedores, fabricantes y distribuidores



#### DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE ESTRATEGIAS DE CLÚSTER EN EL SECTOR CALZADO DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

**Agradecemos de antemano por su colaboración en la solución de esta encuesta y por el tiempo dedicado, debido a que este es un factor determinante del éxito, por eso reiteramos las gracias y el compromiso de entregarles a Uds. los resultados de este estudio.**

#### **Objetivo:**

Obtener información pertinente al sector calzado en temas relacionados con su actividad, dentro de la cadena de suministro, su conocimiento acerca de estrategias de clúster y las razones por las cuales dicha aglomeración no se ha dado de manera satisfactoria en la ciudad de Bucaramanga.

Nombre: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

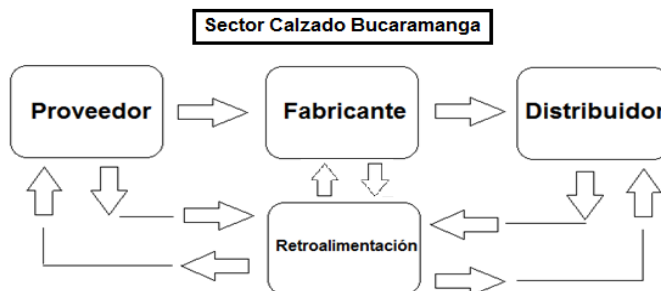
Dirección:  
\_\_\_\_\_

Teléfono:  
\_\_\_\_\_

Email:  
\_\_\_\_\_

A continuación Usted encontrará 2 secciones de preguntas correspondientes al tipo de actividad desarrollado en su empresa y sobre temas relacionados con clúster o aglomeraciones.

1. Marque con una X la parte de la cadena de suministro que considere Usted se encuentra ubicada en este momento su empresa.



2. ¿Dentro de las empresas o personas vinculadas que hacen parte de la cadena de suministro del sector calzado, ¿Con cuáles de ellas tiene alguna relación?, ¿Cuántas de ellas?, ¿Cómo es su relación? y ¿Cómo calificaría Usted el servicio ofrecido por ellas?

	¿Cuántas?	¿Su relación?				¿Calificación del servicio ofrecido?							
		Excelente	Buena	Regular	Mala	Excelente	Buena	Regular	Mala				
¿Dentro de las empresas o personas vinculadas que hacen parte de la cadena de suministro del sector calzado, ¿Con cuáles de ellas tiene alguna relación?, ¿Cuántas de ellas?, ¿Cómo es su relación? y ¿Cómo calificaría Usted el servicio ofrecido por ellas?	Cuáles	1	2 a 3	4 a 5	6 o más								
<b>Proveedores</b>													
<b>Distribuidores</b>													
<b>Vendedores</b>													
<b>Clientes</b>													
<b>Competidores</b>													
<b>Promotores</b>													
<b>Centros de investigación</b>													
<b>Centro de educación</b>													
<b>Centro de capacitación</b>													
<b>Servicio de asesoría</b>													
<b>Servicio de mantenimiento</b>													

¿Otras?	¿Cuántas?				¿Su relación?				¿Servicio ofrecido?			
	1	2 a 3	4 a 5	6 o más	Excelente	buena	regular	mala	Excelente	buena	regular	mala
Empresa												

3. ¿Considera Usted que existen falencias en su compañía en el ámbito de relaciones interempresariales con las demás organizaciones que hacen parte de la cadena de suministro del sector calzado?

¿Sí? \_\_\_\_\_

¿No? \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---



---

En caso afirmativo ¿Cuáles de estas?

**Marque con una X las que Usted considere**

Falencias	Alta	Media	Baja
Distancia (lejanía)			
Competencia			
Falta de compromiso			
Falta de apoyo por parte del gobierno			
Saturación del mercado			
Falta de proveedores o distribuidores			
Incompatibilidad tecnológica			
Falta de interés por parte de las empresas			
Falta de información			
Falta de recursos			
Falta de confianza			

¿Otras? ¿Cuáles?

---



---

4. ¿Cómo considera Usted que se podría mejorar estas relaciones interempresariales dentro del sector y qué ventajas traería esto para el mismo?

---



---

5. La capacitación o formación de sus trabajadores ha sido dada por:

<b>Sena</b>	
<b>Comfenalco</b>	
<b>Cajasan</b>	
<b>Congregación mariana</b>	

¿Otros?

---

¿Cómo ha sido la influencia de dicha capacitación en su empresa?

<b>Productividad</b>	
<b>Creatividad</b>	
<b>Innovación</b>	
<b>Eficiencia</b>	

¿Otras? ¿Cuáles?

---



---

6. ¿Cuáles son los factores que sus clientes locales consideran en la decisión de compra?

**Marque con una X las que Usted Considere**

<b>Grado sofisticación</b>	
<b>Innovación</b>	
<b>Calidad</b>	
<b>Exclusividad</b>	
<b>Servicio</b>	

¿Otras? ¿Cuáles?

---



---

¿Por qué?

---

---

7. ¿Con cuáles entidades de financiación tiene Usted apoyo?

<b>Fundesan</b>	
<b>Fomipyme</b>	
<b>Bancoldex</b>	
<b>Bancolombia</b>	
<b>CPC</b>	
<b>Sena</b>	

¿Otros?, ¿Cuáles?

---

---

8. ¿Qué residuos se generan en su empresa y cuál es su disposición final?

Disposición final Tipo de residuo	reciclaje	se botan	se reutilizan	se almacena
<b>Papelería</b>				
<b>Cuero</b>				
<b>Carnaza</b>				
<b>Pegante</b>				
<b>Polvo</b>				
<b>Textiles</b>				
<b>Capelladas</b>				
<b>Suelas</b>				
<b>Hormas</b>				
<b>Tachuelas</b>				
<b>Agujas</b>				
<b>Hilos</b>				

¿Otras? ¿Cuáles?

---

---



9. Actualmente, ¿Cuenta para cada área o departamento de su empresa, con un personal idóneo, para el desarrollo de cada labor dentro del proceso productivo?, En una escala de porcentajes ¿Cómo calificaría el desempeño laboral de sus trabajadores?, ¿Qué factores considera Usted están afectando el rendimiento?

¿Cuenta para cada área o departamento de su empresa con un personal idóneo para el desarrollo de cada labor dentro del proceso productivo?, En una escala de porcentajes ¿Cómo calificaría el desempeño laboral de sus trabajadores?, ¿Qué factores considera Usted están afectando el rendimiento?	Calificación					Desempeño laboral									
	¿Cuenta con el personal adecuado a cada área?		Pésima	Mala	Regular	Buena	Excelente	Factores que influyen en el desempeño laboral						¿Otro?	
Área o Departamento de la Organización	Sí	No	0 - 20%	21% - 40%	41% - 60%	61% - 80%	81% - 100%	Compromiso	Tiempo	Educación	Motivación	Salario	Maquinaria	Carga laboral	
Productiva															
Financiera															
Mercadeo															
Recursos Humanos															
Ventas															
Inventario															
Sistemas															
¿Otros?															

10. ¿Tiene su empresa la capacidad de atender grandes cantidades de pedido?

¿Sí? \_\_\_\_\_

¿No? \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

---

11. ¿El proceso de producción que manejan en su empresa cuentan con automatización?

**NOTA:**

*De ser afirmativa su respuesta pasar a la pregunta 12, de lo contrario pasar a la pregunta 13, y continuar con la encuesta.*

¿Sí? \_\_\_\_\_

¿No? \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

---

12. ¿Considera usted que invertir en tecnología avanzada en su proceso de producción, le permite aumentar la productividad y competitividad dentro del sector calzado?

¿Sí? \_\_\_\_\_

¿No? \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

---

13. ¿Qué factores considera importantes a la hora de **NO** invertir en tecnología dentro de su empresa?

<b>Detalles elaborados a mano</b>	
<b>Escasos recursos económicos</b>	
<b>Falta de conocimiento de maquinaria especializada</b>	
<b>Infraestructura inadecuada</b>	
<b>Personal idóneo para el manejo de la maquinaria</b>	
<b>Costos de mantenimiento</b>	

¿Otros?, ¿Cuáles?

---



---

14. ¿Cuáles medios de publicidad maneja su empresa para la venta y promoción de sus productos?

**Marque con una X las que Usted Considere**

Medios Publicitarios	Mercado				¿Por qué cree que es más efectivo?
	Local	Regional	Nacional	Internacional	
Volantes					
Folleto					
Vallas Publicitarias					
Radio					
Televisión					
Periódico					
Tarjetas de presentación					
Página Web					
Redes Sociales					
Voz a Voz					
¿Otros?, ¿Cuáles?					

15. ¿Cómo se programan las ventas en su empresa?

**Marque con una X las que Usted Considere**

<b>Programación Ventas</b>	
<b>DETALLE</b>	
Perfil del cliente	
Conocimiento del mercado	
Programas y planes comerciales	
Imagen corporativa	
Formulación de un programa de ventas	
Los mejores precios del mercado	
<b>Proceso de Ventas</b>	
<b>DETALLE</b>	
Puntos de venta	
Mayor y al detal	
Correrías	
Vendedores	

16. ¿Qué tipo de herramientas utilizan los agentes comerciales de su empresa para la venta y promoción de sus productos en el mercado?

<b>Agendas digitales</b>	
<b>Tablets</b>	
<b>Catálogo en medio físico</b>	
<b>Correos electrónicos</b>	
<b>Computador portátil</b>	

¿Otros?, ¿Cuáles?

---



---

17. ¿Su empresa cuenta con un área de investigación y desarrollo para la creación de nuevos productos o mejoras?

¿Sí? \_\_\_\_\_

¿No? \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---



---

18. ¿Su empresa cuenta con una adecuada infraestructura física y administrativa?

**NOTA:**

- Si su respuesta es positiva podría mencionarnos en la siguiente tabla qué calificación le daría a la infraestructura física.

¿Sí? \_\_\_\_\_

¿No? \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---



---

	<b>Mala</b>	<b>Regular</b>	<b>Buena</b>	<b>Excelente</b>
<b>Maquinaria</b>				
<b>Planta física</b>				
<b>Software</b>				
<b>Hardware</b>				
<b>Vehículos</b>				

19. ¿Trabaja Usted en equipo con sus competidores?

¿Sí? \_\_\_\_\_

¿No? \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

20. ¿Considera importante las certificaciones de calidad para el desarrollo de su actividad?

¿Sí? \_\_\_\_\_

¿No? \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

21. ¿Tiene Usted algún conocimiento al respecto sobre las TIC (Tecnologías de Información y comunicación)?

**NOTA:**

- Si su respuesta es positiva podría describirnos brevemente qué es una TIC y señalar en la siguiente tabla las ventajas que usted considere más relevantes en su empresa al pertenecer a ella.
- Si Usted no tiene conocimiento de lo que es una TIC, nosotros como encuestadores estaremos atentos a brindarle una información básica con el fin de poder conocer su punto de vista respecto a la pregunta planteada.
- Independiente de si su respuesta es positiva o negativa, podría seleccionar aquellas ventajas y desventajas de las TIC mostradas en las tablas siguientes.

¿Sí? \_\_\_\_\_

¿No? \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

**VENTAJAS**

Elimina barreras geográficas	
Facilita el flujo de información	
Fácil acceso a la educación y a la cultura	
Ayudar a las PYME a mostrar y vender sus productos	
Buena publicidad a menor costo	
Estar al día en las tendencias del mercado	22.

**DESVENTAJAS**

Falta de privacidad	
Aislamiento	
Fraude	
Disminuye los puestos de trabajo	

23. ¿En su empresa existe una comunicación efectiva con el cliente para poder anticiparse a sus necesidades y requerimientos en sus productos?

¿Sí? \_\_\_\_\_

¿No? \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

24. ¿Se ha visto afectado con algún TLC y acuerdos comerciales vigentes actualmente en Colombia?

¿Sí? \_\_\_\_\_

¿No? \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

---

25. ¿Su empresa pertenece a alguna asociación o agremiación?

**NOTA:**

*Si su respuesta es positiva pasar a la pregunta 25, de lo contrario pasar a la pregunta 26.*

¿Sí? \_\_\_\_\_

¿No? \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

---

26. ¿A qué asociaciones o agremiaciones pertenece?

<b>Asoinducals</b>	
<b>Acicam</b>	
<b>Asofacals</b>	
<b>Acopi</b>	
<b>Proexport</b>	
<b>Ceinnova</b>	
<b>Coonalcalzado</b>	
<b>Cidecuero</b>	

¿Otras?, ¿Cuáles?

---

---

27. ¿Cuáles son las ventajas de pertenecer a una asociación o agremiación?  
**Marque con una X las que Usted considere**

<b>Representatividad</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Capacitación</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Consultoría y acompañamiento</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Acceso a información privilegiada</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Trabajo en equipo</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Cumplir con una responsabilidad social</b>	<input type="checkbox"/>

¿Otras?, ¿Cuáles?

---

---

28. ¿Qué vínculos con la academia tiene su empresa?

<b>Investigación y Desarrollo</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Prácticas administrativas</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Prácticas producción</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Consultorías</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Ninguna</b>	<input type="checkbox"/>

¿Otras?, ¿Cuáles?

---

---

¿Por qué?

---

---

29. ¿Cuál es el valor agregado y la pauta de diferenciación de su empresa frente a la competencia?

**Marque con una X las que Usted Considere**

<b>Calidad</b>	
<b>Diseño</b>	
<b>Precios</b>	
<b>Innovación</b>	
<b>Cantidad</b>	
<b>Experiencia</b>	

¿Otras?, ¿Cuáles?

---

---

30. ¿Cuáles de las estrategias de negociación mostradas a continuación están establecidas en su empresa?

**Marque con una X las que Usted Considere**

<b>Más cantidad menor precio</b>	
<b>La calidad ante todo</b>	
<b>Transporte justo a tiempo</b>	
<b>Almuerzos de negocios</b>	
<b>Amplia garantía</b>	
<b>Un buen servicio</b>	
<b>Relaciones públicas</b>	
<b>Descuento por pago oportuno</b>	

¿Otras?

---

---

---



31. Su empresa ha participado en ferias y eventos de:

	¿Cuáles?
<b>Mercado local</b>	
<b>Mercado regional</b>	
<b>Mercado nacional</b>	
<b>Mercado internacional</b>	

32. ¿Cuenta su empresa con el recurso humano idóneo para atender negocios internacionales?

¿Sí? \_\_\_\_\_

¿No? \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---



---

33. ¿Cómo considera usted que es su competencia y por qué?

<b>Desleal</b>	
<b>Rigurosa</b>	
<b>Calmada</b>	

---



---

34. ¿Cómo cree Usted que podría mejorar la problemática de este sector?

**Marque con una X las que Usted Considere**

<b>intervención del gobierno</b>	
<b>incentivación de los empresarios a agruparse</b>	
<b>intervención de las asociaciones y agremiaciones</b>	
<b>intervención de las instituciones educativas</b>	

¿Otros? ¿Cuáles?

---



---

35. ¿Tiene Usted conocimiento del significado del término clúster o aglomeración?

¿Sí? \_\_\_\_\_

¿No? \_\_\_\_\_

**NOTA**

- De ser afirmativa la respuesta, defina con sus propias palabras ¿Qué es clúster?
  - Si por el contrario no conocen la definición de la misma los encuestadores estaremos encargados de brindarle una definición rápida y sencilla para poder dar continuación a la encuesta y poder recopilar la mayor cantidad de información posible.
- 
- 

36. ¿Cómo cree que el Gobierno podría incentivar al sector para que se genere un clúster?

**Marque con una X las que Usted considere**

Más Dinero	
Más investigación	
Mejores trabajadores	
Menos aranceles e impuestos	
Más publicidad	
Generar espacios de capacitación	

37. ¿Considera Usted que existen ciertas limitaciones en su empresa que le impiden pertenecer y desempeñarse al 100% dentro del clúster?

¿Sí? \_\_\_\_\_

¿No? \_\_\_\_\_

¿Algunas de estas?

Limitaciones	Sí	no
Distancia (lejanía)		
Competencia		
Falta de compromiso		
Falta de apoyo por parte del gobierno		
Saturación del mercado		
Falta de proveedores o distribuidores		
Incompatibilidad tecnológica		
Falta de interés por parte de las empresas		
Falta de información		
Falta de recursos		
Falta de confianza		

¿Otras? ¿Cuáles?

---

---

38. ¿Qué oportunidades ve Usted con la posible implementación de un clúster en el sector calzado de la ciudad de Bucaramanga?

**Marque con una X las que Usted considere apropiadas**

<b>Eleva la competitividad</b>	
<b>Asegurar permanencia en el mercado</b>	
<b>El centrar el sector en una zona atrae más clientes</b>	
<b>Fácil aprendizaje del ámbito productivo y comercialización</b>	
<b>Sobrevivir a la globalización</b>	
<b>Generar más valor agregado</b>	
<b>Acceder a nuevos mercados</b>	

¿Otras? ¿Cuáles?

---

---

39. ¿Cree que para que éste clúster se aplique en el sector calzado de Bucaramanga es importante la intervención de algunas entidades en particular?

¿Sí? \_\_\_\_\_

¿No? \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

¿Algunas de estas entidades cree Usted que podría ayudar?

**Marque con una X las que Usted Considere**

<b>Entidades</b>	
<b>Gobierno Nacional</b>	
<b>Gobierno Municipal</b>	
<b>Universidades e Instituciones Educativas</b>	
<b>Agremiaciones y asociaciones</b>	
<b>Cámara de Comercio</b>	
<b>Iniciativa de los Empresarios</b>	

¿Otros? ¿Cuáles?

---

---

40. ¿Tendría Usted algún interés en hacer parte de un clúster en el sector calzado de la ciudad de Bucaramanga?

¿Sí? \_\_\_\_\_

¿No? \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

41. ¿Cuál sería el compromiso de ustedes como proveedores, productores, o distribuidores para el desarrollo del clúster?

---

---

---

**MUCHAS GRACIAS...**

## ANEXO B. Encuesta empresas de retroalimentación



### DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE ESTRATEGIAS DE CLÚSTER EN EL SECTOR CALZADO DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

**Agradecemos de antemano por su colaboración en la solución de esta encuesta y por el tiempo dedicado, debido a que este es un factor determinante del éxito, por eso reiteramos las gracias y el compromiso de entregarles a Uds. los resultados de este estudio.**

#### **Objetivo:**

Obtener información pertinente al sector calzado en temas relacionados con su actividad, dentro de la cadena de suministro, su conocimiento acerca de estrategias de clúster y las razones por las cuales dicha aglomeración no se ha dado de manera satisfactoria en la ciudad de Bucaramanga.

Nombre: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Dirección:  
\_\_\_\_\_

Teléfono:  
\_\_\_\_\_

Email:  
\_\_\_\_\_

**A continuación Usted encontrará 2 secciones de preguntas correspondientes al tipo de actividad desarrollado en su empresa y sobre temas relacionados con clúster o aglomeraciones.**

1. ¿Dentro de las empresas o personas vinculadas que hacen parte de la cadena de suministro del sector calzado, ¿Con cuáles de ellas tiene alguna relación?, ¿Cuántas de ellas?, ¿Cómo es su relación? y ¿Cómo calificaría Usted el servicio ofrecido por ellas?

¿Dentro de las empresas o personas vinculadas que hacen parte de la cadena de suministro del sector calzado, ¿Con cuales de ellas tiene alguna relación?, ¿Cuántas de ellas?, ¿Cómo es su relación?	Cuáles	¿Cuántas?				¿Su relación?			
		1	2 a 3	4 a 5	6 o más	Excelente	Buena	Regular	Mala
<b>Proveedores</b>									
<b>Distribuidores</b>									
<b>Vendedores</b>									
<b>Centros de investigación</b>									

¿Otras?	¿Cuántas?				¿Su relación?			
Empresa	1	2 a 3	4 a 5	6 o más	Excelente	buena	regular	mala

2. ¿Considera Usted que existen falencias en su compañía en el ámbito de relaciones interempresariales con las demás organizaciones que hacen parte de la cadena de suministro del sector calzado?

¿Sí? \_\_\_\_\_

¿No? \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---



---

En caso afirmativo ¿Cuáles de estas?

**Marque con una X las que Usted considere**

Falencias	Alta	Media	Baja
Distancia (lejanía)			
Competencia			
Falta de compromiso			
Falta de apoyo por parte del gobierno			
Incompatibilidad tecnológica			
Falta de interés por parte de las empresas			
Falta de información			
Falta de recursos			
Falta de confianza			

¿Otras? ¿Cuáles?

---



---

- a. ¿Cómo considera Usted que se podría mejorar estas relaciones interempresariales dentro del sector y qué ventajas traería esto para el mismo?

---



---

- b. ¿Con cuáles entidades de financiación tiene Usted apoyo?

<b>Fundesan</b>	
<b>Fomipyme</b>	
<b>Bancoldex</b>	
<b>Bancolombia</b>	
<b>CPC</b>	
<b>Sena</b>	

¿Otros?, ¿Cuáles?

---



---

- c. ¿Qué residuos se generan en su empresa y cuál es su disposición final?

Tipo de residuo	Disposición final			
	reciclaje	se botan	se reutilizan	se almacena
Papelería				

¿Otros?, ¿Cuáles?

---

---

- d. ¿Considera usted que invertir en tecnología avanzada en dentro del proceso productivo del sector calzado, les permitiría aumentar su productividad y competitividad?

¿Sí? \_\_\_\_\_

¿No? \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

- e. ¿Qué factores considera importantes a la hora de **NO** invertir en tecnología dentro del sector?

Detalles elaborados a mano	
Escasos recursos económicos	
Falta de conocimiento de maquinaria especializada	
Infraestructura inadecuada	
Personal idóneo para el manejo de la maquinaria	
Costos de mantenimiento	

¿Otros?, ¿Cuáles?

---

---



- f. ¿Cuáles medios de publicidad maneja su empresa para la venta y promoción de sus productos?

**Marque con una X las que Usted Considere**

Medios Publicitarios	Mercado				¿Por qué cree que es más efectivo?
	Local	Regional	Nacional	Internacional	
Volantes					
Folleto					
Vallas Publicitarias					
Radio					
Televisión					
Periódico					
Tarjetas de presentación					
Página Web					
Redes Sociales					
Voz a Voz					
¿Otros?, ¿Cuáles?					

- g. ¿Su empresa cuenta con un área de investigación y desarrollo para el mejoramiento de los productos ofrecidos por las empresas del sector calzado?

¿Sí? \_\_\_\_\_

¿No? \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---



---

- h. ¿El sector calzado cuenta con una adecuada infraestructura física y administrativa?

**NOTA:**

*Si su respuesta es positiva podría mencionarnos en la siguiente tabla qué calificación le daría.*

¿Sí? \_\_\_\_\_

¿No? \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---



---

	Mala	Regular	Buena	Excelente
Maquinaria				
Planta física				
Software				
Hardware				

i. ¿Trabaja Usted en equipo con sus competidores?

¿Sí? \_\_\_\_\_

¿No? \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---



---

j. ¿Considera importante las certificaciones de calidad para el desarrollo de las actividades productivas del sector calzado?

¿Sí? \_\_\_\_\_

¿No? \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---



---

k. ¿Tiene Usted algún conocimiento al respecto sobre las TIC (Tecnologías de Información y comunicación)?

**NOTA:**

*Si su respuesta es positiva podría describirnos brevemente qué es una TIC y señalar en la siguiente tabla las ventajas que usted considere más relevantes en su empresa al pertenecer a ella.*

*Si Usted no tiene conocimiento de lo que es una TIC, nosotros como encuestadores estaremos atentos a brindarle una información básica con el fin de poder conocer su punto de vista respecto a la pregunta planteada.*

*Independiente de si su respuesta es positiva o negativa, podría seleccionar aquellas ventajas y desventajas de las TIC mostradas en las tablas siguientes.*

¿Sí? \_\_\_\_\_

¿No? \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

**VENTAJAS**

**DESVENTAJAS**

<b>Elimina barreras geográficas</b>	
<b>Facilita el flujo de información</b>	
<b>Fácil acceso a la educación y a la cultura</b>	
<b>Ayudar a las PYME a mostrar y vender sus productos</b>	
<b>Buena publicidad a menor costo</b>	
<b>Estar al día en las tendencias del mercado</b>	

<b>Falta de privacidad</b>	
<b>Aislamiento</b>	
<b>Fraude</b>	
<b>Disminuye los puestos de trabajo</b>	

- l. ¿Considera que las empresas del sector calzado se han visto afectadas por algún TLC o acuerdo comercial actualmente vigente en Colombia?

¿Sí? \_\_\_\_\_

¿No? \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

- m. ¿Cuáles son las ventajas que Usted considera existen al hacer parte de estas empresas de retroalimentación?

**Marque con una X las que Usted considere**

<b>Representatividad</b>	
<b>Capacitación</b>	
<b>Consultoría y acompañamiento</b>	
<b>Acceso a información privilegiada</b>	
<b>Trabajo en equipo</b>	
<b>Cumplir con una responsabilidad social</b>	

¿Otras?, ¿Cuáles?

---

---

n. ¿Qué vínculos con la academia tiene su empresa?

<b>Investigación y Desarrollo</b>	
<b>Prácticas administrativas</b>	
<b>Prácticas producción</b>	
<b>Consultorías</b>	
<b>Ninguna</b>	

¿Otras?, ¿Cuáles?

---

---

¿Por qué?

---

---

o. ¿Cuál es el valor agregado y la pauta de diferenciación de su empresa frente a la competencia?

**Marque con una X las que Usted Considere**

<b>Representatividad</b>	
<b>Costos de administración</b>	
<b>Experiencia</b>	
<b>Acompañamiento</b>	
<b>Capacitaciones</b>	

¿Otras?, ¿Cuáles?

---

---

p. ¿Cómo considera usted que es su competencia y por qué?

<b>Desleal</b>	
<b>Rigurosa</b>	
<b>Calmada</b>	

---

---

q. ¿Cómo cree Usted que podría mejorar la problemática del sector calzado?

**Marque con una X las que Usted Considere**

<b>intervención del gobierno</b>	
<b>incentivación de los empresarios a agruparse</b>	
<b>intervención de las asociaciones y agremiaciones</b>	
<b>intervención de las instituciones educativas</b>	

¿Otros? ¿Cuáles?

---

---

r. ¿Tiene Usted conocimiento del significado del término clúster o aglomeración?

¿Sí? \_\_\_\_\_

¿No? \_\_\_\_\_

**NOTA**

*De ser afirmativa la respuesta, defina con sus propias palabras ¿Qué es clúster?*

*Si por el contrario no conocen la definición de la misma los encuestadores estaremos encargados de brindarle una definición rápida y sencilla para poder dar continuación a la encuesta y poder recopilar la mayor cantidad de información posible.*

- s. ¿Cómo cree que el Gobierno podría incentivar al sector para que se genere un clúster?

**Marque con una X las que Usted considere**

Más Dinero	
Más investigación	
Mejores trabajadores	
Menos aranceles e impuestos	
Más publicidad	
Generar espacios de capacitación	

- t. ¿Considera Usted que existen ciertas limitaciones en su empresa que le impiden pertenecer y desempeñarse al 100% dentro del clúster?

¿Sí? \_\_\_\_\_

¿No? \_\_\_\_\_

¿Algunas de estas?

Limitaciones	Sí	no
Distancia (lejanía)		
Competencia		
Falta de apoyo por parte del gobierno		
Incompatibilidad tecnológica		
Falta de interés por parte de las empresas		
Falta de información		
Falta de recursos		
Falta de confianza		

¿Otras? ¿Cuáles?

---



---

- u. ¿Qué oportunidades ve Usted con la posible implementación de un clúster en el sector calzado de la ciudad de Bucaramanga?

**Marque con una X las que Usted considere apropiadas**

<b>Eleva la competitividad</b>	
<b>Asegurar permanencia en el mercado</b>	
<b>El centrar el sector en una zona atrae más clientes</b>	
<b>Fácil aprendizaje del ámbito productivo y comercialización</b>	
<b>Sobrevivir a la globalización</b>	
<b>Generar más valor agregado</b>	
<b>Acceder a nuevos mercados</b>	

¿Otras? ¿Cuáles?

---



---

- v. ¿Cree que para que éste clúster se aplique en el sector calzado de Bucaramanga es importante la intervención de algunas entidades en particular?

¿Sí? \_\_\_\_\_

¿No? \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---



---

¿Algunas de estas entidades cree Usted que podría ayudar?

**Marque con una X las que Usted Considere**

<b>Entidades</b>	
Gobierno Nacional	
Gobierno Municipal	
Universidades e Instituciones Educativas	
Agremiaciones y asociaciones	
Cámara de Comercio	
Iniciativa de los Empresarios	

¿Otros? ¿Cuáles?

---



---

w. ¿Tendría Usted algún interés en hacer parte de un clúster en el sector calzado de la ciudad de Bucaramanga?

¿Sí? \_\_\_\_\_

¿No? \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

x. ¿Cuál sería el compromiso de ustedes como proveedores, productores, o distribuidores para el desarrollo del clúster?

---

---

---

**MUCHAS GRACIAS...**



**ANEXO C. Listado de empresas brindado por Acicam**

	<b>NOMBRE</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>TELÉFONO-FAX</b>	<b>EMAIL</b>	<b>WEB SITE</b>	<b>CONTACTO</b>	<b>MARCA</b>
1	ACQUARELLI SCARPE	calle 31 n. 13 - 48 p3	6425532 - 6425532	<a href="mailto:gissevilla@hotmail.com">gissevilla@hotmail.com</a>	<a href="http://www.aquarelli.com.co">www.aquarelli.com.co</a>	Olga Gissella Villamizar	Matilda - Acquarelli
2	ALEJANDRA ESTILOS	Cra 21B n.111- 73 Provenza	6853019	<a href="mailto:dimigaoso3@yahoo.es">dimigaoso3@yahoo.es</a>		Diana Milena García	Alejandra- Salamandra
3	ANDRES SHOES	Calle 59 n.1 W 76 Brr Mutis	6413115- 6413515	<a href="mailto:andres_shoes@hotmail.com">andres_shoes@hotmail.com</a>		Marlene Ramírez	AndresShoes
4	B Y V ESTILOS	Cra 25 n. 17-55 San Francisco	6832277- 6832277	<a href="mailto:beatrizdevargas1@hotmail.com">beatrizdevargas1@hotmail.com</a>		Ana Beatriz Salazar	B Y V Stilos
5	BACANOS & BUNKER		6339752- 6339752	<a href="mailto:bacanos.shoes@hotmail.com">bacanos.shoes@hotmail.com</a>		Yair Samuel Guesguan	Bacanos -Bunker- CartoonShoes
6	BADENETTI	Calle 57 n. 17B- 08/10 Ricaurte	6740684- 6419268	<a href="mailto:calzabadenetty@msn.com">calzabadenetty@msn.com</a>		Augusto Méndez Sánchez	Badenetti-Ciabatti
7	BRASILEYA SHOES	Calle 51 n. 16- 33 San Miguel	6428960- 6526585	<a href="mailto:brasileya@hotmail.com">brasileya@hotmail.com</a>		Mayerly Londoño	BrasileyaShoes
8	CALZADO ADONAY SPORT	Cra 10 n. 4-51 Santa Ana	6821380- 6820427	<a href="mailto:ventasadonay@yahoo.es">ventasadonay@yahoo.es</a>		Ananías Romero Sánchez	Calzado Adonay Sport
9	CALZADO ANACONDA	Cra 22 n.21-36 San Francisco	6343662- 6452035	<a href="mailto:anacondashoes@hotmail.com">anacondashoes@hotmail.com</a>	<a href="http://www.anacondashoes.com">www.anacondashoes.com</a>	José Humberto Mojica Herrera	Anaconda
10	CALZADO ANACONDA	Cra 22 n.21-36 San Francisco	6343662- 6452035	<a href="mailto:anacondashoes@hotmail.com">anacondashoes@hotmail.com</a>	<a href="http://www.calzadoanaconda.com">www.calzadoanaconda.com</a>	José Humberto Mojica Herrera	Anaconda
11	CALZADO ANGIE DANIELA	Cra 20 n.60-04 La Trinidad	6814684	<a href="mailto:calzadoangiedaniela@hotmail.com">calzadoangiedaniela@hotmail.com</a>		Daniel Andrés Serrano	Calzado Angie Daniela
12	CALZADO ANTONY	Cra 34 n.90-19 La Pedregosa	6367442- 6367442	<a href="mailto:antonycarre@hotmail.com">antonycarre@hotmail.com</a>		Antonio Carreño Gómez	Antony

13	CALZADO ARISTON SPORT	Calle 17 n. 12-32	6712088-6718069	<a href="mailto:aristonsport@hotmail.com">aristonsport@hotmail.com</a>		Luis Hernández	Ferrago-Secret
14	CALZADO BARGS	Calle 31 n. 5-50	6308737-6308737	<a href="mailto:calzadobargs2@hotmail.com">calzadobargs2@hotmail.com</a>		Jesús William Esparza	Barg's-Doll House-Rodeo Drive
15	CALZADO BERVELLY HILLS	Cra 17F n.59-34 Ricaurte	6444701-6444701	<a href="mailto:blancaluciam@hotmail.com">blancaluciam@hotmail.com</a>		Blanca Medina	BervellyHills
16	CALZADO BOHEMIA	Calle 31 n. 10-50 P3	6425469-6425469	<a href="mailto:calzadobohemia@hotmail.com">calzadobohemia@hotmail.com</a>		Luz Dary Martínez	Bohemia
17	CALZADO BOOTS TRACTOR	Cra 10Ae n.29-27	6581509-6581519	<a href="mailto:bootstractor@hotmail.com">bootstractor@hotmail.com</a>		AmildeVelandia Bustos	Calzado Boots Tractor
18	CALZADO BOTIA	Calle 56 n.15-26	6444812-6444812	<a href="mailto:calzadobotia@hotmail.com">calzadobotia@hotmail.com</a>		Luz Mariela Gómez	Calzado Botia
19	CALZADO BRAVISSIMO	Calle 19N n.12-51 BrrKenedy	6406951	<a href="mailto:calzadobravissimo@hotmail.com">calzadobravissimo@hotmail.com</a>		Ludwing Herrera	Calzado Bravissimo
20	CALZADO BRIOSO-MODELOS BLESSING	Calle 20 n.18-20 Brr Alarcón	6307969-6334880	<a href="mailto:briosorelax12@hotmail.com">briosorelax12@hotmail.com</a>	<a href="http://www.brioso_blessing.com">www.brioso_blessing.com</a>	Omaira JaimesEspindola	Brioso-Blessing-Serrato
21	CALZADO BYE	Cra 25 n.15-50 San Francisco	6949270-6949270	<a href="mailto:edwing.marin@hotmail.com">edwing.marin@hotmail.com</a>		Edwing Mauricio Marín	Calzado Bye
22	CALZADO C'AMADO	Cra 21 n.20-45	6458183-6458183	<a href="mailto:camado-shoes@hotmail.com">camado-shoes@hotmail.com</a>		Carlos Julio Arias Amado	C'Amado
23	CALZADO CACHATINA	Cra 26 n.18-63 San Francisco	6458420-6456227	<a href="mailto:cachatinabuc@yahoo.com">cachatinabuc@yahoo.com</a>		Omaira Porras Ortega	Cachatina-Cachatinas-Secretto Di Bella
24	CALZADO CARLAY YAJAR	Cra 7 Occ n.43-58 Campo Hermoso	6842265-6306274	<a href="mailto:calzado.yajar@hotmail.com">calzado.yajar@hotmail.com</a>		Deysi Ximena Rincón	Yajar
25	CALZADO CARLOTA	Cra 16A n.49-20	6940505-6940505	<a href="mailto:calzacarlota@hotmail.com">calzacarlota@hotmail.com</a>		Carlos Alberto Avendaño Rueda	Carlota

26	CALZADO CHOPARD	Calle 20 n.19-49 San Francisco	6429838-6429838	<a href="mailto:calzadochopard@hotmail.com">calzadochopard@hotmail.com</a>		EdilsonLizarazo Bustos	Chopard
27	CALZADO CONCORD SPORT	Calle 13 n.29-10 Molinos	6386809-6821522	<a href="mailto:martha_concord@hotmail.com">martha_concord@hotmail.com</a>		Miguel Ángel Guevara	Concord
28	CALZADO COQUETICAS	Calle 24 n.21-31 San Fco	6457773-6457773	<a href="mailto:calzadocoqueticas@hotmail.com">calzadocoqueticas@hotmail.com</a>		Leonardo López Rodríguez	Calzado Coqueticas
29	CALZADO D'JHONS	Calle 17 n.58-29 Brr Buenos Aires	6316696-6346696			Fredy Gómez Quitián	D'Jhons
30	CALZADO D'WOMAN	Calle 147 n.60-20 Villa Luz	6586644-6586644	<a href="mailto:dewomandmen@hotmail.com">dewomandmen@hotmail.com</a>		Ruby James	D'Woman
31	CALZADO DALILA-VALEZKA	Calle 11 n.19-51 San Francisco	6712911-6717841	<a href="mailto:calzadodalila@hotmail.com">calzadodalila@hotmail.com</a>		William Ramiro Pérez	Calzado Dalila-Valeska
32	CALZADO DAYANA-DEYVI	Diagonal 4B n.4B-02 Palermo	6562967-6562967	<a href="mailto:calzadodayana@hotmail.com">calzadodayana@hotmail.com</a>		Libia Rusbi Morales Durán	Dayana-Deyvi
33	CALZADO DEL BIANCO	Calle 15 n. 19-44	6942810-6942809	<a href="mailto:gerencia@delbiancodb.com">gerencia@delbiancodb.com</a>	<a href="http://www.delbiancodb.com">www.delbiancodb.com</a>	Mayer A. Gutiérrez	Del bianco
34	CALZADO DISEÑITOS	Calle 19 n.21-15	6350904-6320175	<a href="mailto:calzadisenitos@yahoo.com">calzadisenitos@yahoo.com</a>		Martha Avendaño Rodríguez	Diseñitos-OdyBaby-Kerubin
35	CALZADO DISEÑOS	Cra 16 n.37-60 P4 Nivel F	6336565-6307272	<a href="mailto:myriamdiseños@hotmail.com">myriamdiseños@hotmail.com</a>		Myriam Pérez Prada	Calzado Diseños
36	CALZADO FADANETTI	Cra 17 B1 n.57-69	6444504-6444504	<a href="mailto:fadanetti08@hotmail.com">fadanetti08@hotmail.com</a>		Ana Milena Vega	Fadanetti
37	CALZADO FASHION	Calle 51 n.16-73 San Miguel	6303073-6303073	<a href="mailto:calcefashion@hotmail.com">calcefashion@hotmail.com</a>		Guillermo Aldana Páez	Calzado Fashion
38	CALZADO FIORINNI	Cra 21 n.51-46	3187348350-6851447	<a href="mailto:glamengo@hotmail.com">glamengo@hotmail.com</a>		Gladys Menjura González	Fiorinni

39	CALZADO GABANNA'S	Cra 17 C n.59A-15	6741328	<a href="mailto:eduardfonsecab@hotmail.com">eduardfonsecab@hotmail.com</a>		Oscar Mauricio Rojas	Gabanna'sDoeone
40	CALZADO GALEJAS	Calle 30 n.12-46 Piso3 Centro	3187588176	<a href="mailto:calzadogalejas@hotmail.com">calzadogalejas@hotmail.com</a>		Diana Marcela Antolinez	Galejas
41	CALZADO GALILEA	Calle 15 n.19-61 San Francisco	6712947-6712947	<a href="mailto:caromarca15@hotmail.com">caromarca15@hotmail.com</a>		Carlos Alberto Laiton	G-Galilea
42	CALZADO GÉMINIS	Cra 24 n.15-55	6340768-6833110	<a href="mailto:calzado_geminis@hotmail.com">calzado_geminis@hotmail.com</a>		Diego Armando Leal	Calzado Geminis
43	CALZADO GENIOS Y ANGALY	Cra 30 n.40-26	6324896-6324896	<a href="mailto:calzadogeniosangaly@hotmail.com">calzadogeniosangaly@hotmail.com</a>		Lidia Yannet Granados	Genios-Angaly
44	CALZADO GERMANITOS	Calle 11 n.22-56	6714901-6714901	<a href="mailto:germanitos2007@hotmail.com">germanitos2007@hotmail.com</a>		Diana Jasmín Torres Serrano	Germanitos
45	CALZADO GERMANY	Cra 12 n.33-20	6424317-6300660	<a href="mailto:calzado_germany@hotmail.com">calzado_germany@hotmail.com</a>		Javier Correa Rodríguez	Germany
46	CALZADO GERMANY KIDS	Cra 10 n.17-49 Brr Gaitán	6715629-6715629	<a href="mailto:germanykids_1217@hotmail.com">germanykids_1217@hotmail.com</a>	<a href="http://www.germanykids.blogspot.com">www.germanykids.blogspot.com</a>	Carlos Arturo Pita	GermanyKids
47	CALZADO GINA'S Y DONALLY	Cra 18 n.18-49	6711914-6711914	<a href="mailto:ginas37@hotmail.com">ginas37@hotmail.com</a>		Isabel Arenas de Sarmiento	Gina's y Donally
48	CALZADO GOTCHA	Calle 50A n.16-78 Brr San Miguel	6304774	<a href="mailto:calzadogotcha@hotmail.com">calzadogotcha@hotmail.com</a>		Oscar Eduardo Santos	Calzado Gotcha
49	CALZADO HOSCARLY	Calle 58A n.13A-33	6493982-6813636	<a href="mailto:calzadohoscarly@hotmail.com">calzadohoscarly@hotmail.com</a>		Oscar Darío Herrera	Calzado Hoscarly y SandalyHoscarly
50	CALZADO INCA-AKUARIUS	Cra 20 n.22-48	6456182-6308553	<a href="mailto:mercadeo@calzadoinca.com">mercadeo@calzadoinca.com</a>	<a href="http://www.calzadoinca.com">www.calzadoinca.com</a>	Luz Marina Leal Hallado	Inca-Akuarius
51	CALZADO JEFFERP ANDREA	Calle 33 n.7-74 La Cumbre	6580193-6580193	<a href="mailto:jefferpmodaqueteexpresal.com">jefferpmodaqueteexpresal.com</a>		Polo Pamplona Jaimes	Jefferp Andrea

52	CALZADO JHENFERS	Calle 15 n.12-23 Brr Ciudad Valencia	6385738-6385738	<a href="mailto:jhenfers.shoes@gmail.com">jhenfers.shoes@gmail.com</a>		Oscar Jerez	Jhenfers
53	CALZADO JHONSER	Cra 58B n.146A-05	6580713			Lilia Niño Socha	Calzado Jhonser
54	CALZADO JULIETHY	Calle 51 n.16-148 Brr San Miguel	6422697-6422697	<a href="mailto:calzadofuliythy1@hotmail.com">calzadofuliythy1@hotmail.com</a>		Pedro Jesús Padilla	Calzado Juliethy
55	CALZADO KALAJARY	Calle 50A n.15-63 San Miguel	6941808-6981808-6304718	<a href="mailto:calzad.o.p.kalajary@hotmail.com">calzad.o.p.kalajary@hotmail.com</a>		Hugo Hernán Patiño	Calzado Kalajary
56	CALZADO KARENCITA	Cra 20 n.8-66 Comuneros	6710670-6710670	<a href="mailto:calzadokarencita@hotmail.com">calzadokarencita@hotmail.com</a>		Alvaro Santo Reyes	Karencita-Vivian
57	CALZADO KLASSE LTDA	Calle 15 n.14-45	6715611-6715612	<a href="mailto:calzadoklasse@hotmail.com">calzadoklasse@hotmail.com</a>	<a href="http://www.klasseshoes.com">www.klasseshoes.com</a>	Manuel Yesid Vega	Virage-Klasse
58	CALZADO KRIHZIA	Calle 18 n.26-66	6329005	<a href="mailto:calzadokrihzia@hotmail.com">calzadokrihzia@hotmail.com</a>		Claudia Patricia Rincón	Calzado Krihzia
59	CALZADO LA MODA	Calle 20 n.21-46 San Francisco	6456152-6346444	<a href="mailto:calzadolamoda@gmail.com">calzadolamoda@gmail.com</a>		Diana Salazar Román	La Moda-Diana de Angarita- Moda Chic-Modaclass
60	CALZADO LADY MODA Y LINAJE REAL	Calle 22 n. 19-43	6424400-6428655	<a href="mailto:calzadoladymoda@hotmail.com">calzadoladymoda@hotmail.com</a>		Humberto Delgado	Lady Moda-Linaje Real
61	CALZADO LEON'S	Cra 22 n. 46B-40	6305341-6305341	<a href="mailto:lilianacastro0407@hotmail.com">lilianacastro0407@hotmail.com</a>	<a href="http://www.calzadoleons.com.co">www.calzadoleons.com.co</a>	Alfonso Castro	Leon's-Leonatas
62	CALZADO LISSETH	Calle 17 n.26-61 Brr San Francisco	6325002-6458336	<a href="mailto:calzadolisseth@hotmail.com">calzadolisseth@hotmail.com</a>	<a href="http://www.calzadolisseth.com">www.calzadolisseth.com</a>	Jorge David Gévez	Lisselly-Anabel
63	CALZADO LUFFERY	Calle 14 n.12-40	6713313-6713313	<a href="mailto:calzadolufferi@hotmail.com">calzadolufferi@hotmail.com</a>	<a href="http://www.calzadoluffery.com">www.calzadoluffery.com</a>	Luis Fernando Rincón	Luffery
64	CALZADO MANCHITAS	Calle 51 n.15-55	6426821-6426821	<a href="mailto:calzado_manchitas@hotmail.com">calzado_manchitas@hotmail.com</a>		Jhon Jairo Aguillón Rueda	Manchitas-Destellos

65	CALZADO MANDARINA	Calle 19 n.17-27	6711505-6711500	<a href="mailto:gerencia@calzadomandarina.com">gerencia@calzadomandarina.com</a>	<a href="http://www.calzadomandarina.com">www.calzadomandarina.com</a>	Guillermo Montoya	Mandarina
66	CALZADO MANURY	Calle 18 n.24-05	6458713-6458713	<a href="mailto:calzadomanury@hotmail.com">calzadomanury@hotmail.com</a>		Victoria Sepúlveda	Calzado Manury
67	CALZADO MARISOL	Calle 21 n.20-45	6455969-6457542	<a href="mailto:calzamarisol@yahoo.com">calzamarisol@yahoo.com</a>		Sonia Meneses	Calzado Marisol
68	CALZADO MIR CAR	Cra 24 n.12-40 Brr San Francisco	6453659-6345098	<a href="mailto:lindar0975@hotmail.com">lindar0975@hotmail.com</a>		Alfonso Ruíz Hernández	Mir Car-Mc
69	CALZADO MISS YANITI	Calle 20 n.20-05	6700057-6700057	<a href="mailto:missyaniti@hotmail.com">missyaniti@hotmail.com</a>		Alberto Gutiérrez	Calzado Miss Yaniti
70	CALZADO MODA BELLA	Calle 22 n.20-40	6425667-6425667	<a href="mailto:modabella10@hotmail.com">modabella10@hotmail.com</a>		William Lache Díaz	Moda Bella Sandal's
71	CALZADO MONAMY SHOES	Calle 21 n.21-35	6832251-6832251	<a href="mailto:cmonamy@gmail.com">cmonamy@gmail.com</a>		Eulises Esteban	Monamy-Juana-Parisia
72	CALZADO MONETTI	Calle 57 n.17A-36	6444503-6444503	<a href="mailto:calzadomonetti@hotmail.com">calzadomonetti@hotmail.com</a>		Juan José Rodríguez Granados	Monetti-Paula Vitali
73	CALZADO MONICA	Cra 14 n.14-49 Brr Gaitán	6712474-6716347	<a href="mailto:emiliovina@hotmail.com">emiliovina@hotmail.com</a>		Luis Emilio Viña	Calzado Monica
74	CALZADO MURANO	Cra 12 n.30-33 piso 4	6338023-6704583	<a href="mailto:diegoag_11@hotmail.com">diegoag_11@hotmail.com</a>		Diego Armando Aguilar	Murano
75	CALZADO NARANJO	Calle 51B n.12-38	6940427-6940427	<a href="mailto:calzadonaranjo@hotmail.com">calzadonaranjo@hotmail.com</a>		Alfonso Naranjo Castro	Calzado Naranjo-Época
76	CALZADO OBELIXCO	Cra 23 n.21-35	6454830-6359646	<a href="mailto:obelixco.shoes@hotmail.com">obelixco.shoes@hotmail.com</a>		Román Ortega Camacho	Obelixco
77	CALZADO OLARY	Calle 45 n.9B-occ 13 Campo Hermoso	6706629-6706629	<a href="mailto:calzadoolary@hotmail.com">calzadoolary@hotmail.com</a>		Rossembert Ariza Olaya	Olary
78	CALZADO PAGIELY	Cra 17 n.52-47 P2	6836661-6836661	<a href="mailto:pagiely@hotmail.com">pagiely@hotmail.com</a>		Hector Padilla	Calzado Pagiely
79	CALZADO PARAISO	Calle 20 n.21-49 San Francisco	6344168-6344168	<a href="mailto:calzadoparaiso@hotmail.com">calzadoparaiso@hotmail.com</a>		Germán Pinzón Florez	Calzado Paraíso

80	CALZADO PEPITA	Cra 6A n.37-74 Brr Alfonso López	6300803-6707903	<a href="mailto:calzadopepita@yahoo.es">calzadopepita@yahoo.es</a>		Gladys Vega Ramírez	Pepita-Bison
81	CALZADO PINK SPRING	Calle 51A n.13A-16	6303539-6700598	<a href="mailto:pinkspring70@hotmail.com">pinkspring70@hotmail.com</a>		Diego Alexander Rodríguez	Calzado Pink Spring
82	CALZADO PISADAS	Calle 16 n.21-33	6716527-6716527	<a href="mailto:kristhly@hotmail.com">kristhly@hotmail.com</a>		Kristhly Alexandra Laiton	Calzado Pisadas
83	CALZADO POPIN	Calle 16A n. 60-60 Carmen 5 Etapa	6584957-6584957	<a href="mailto:calzado.popin@hotmail.com">calzado.popin@hotmail.com</a>		Ludy Janeth Archila Moreno	Popin
84	CALZADO REFE	Cra 5E n.30-37	6584182	<a href="mailto:refesandals@hotmail.com">refesandals@hotmail.com</a>		Gloria NayibeCastelblanco	Refe
85	CALZADO ROSSY	Calle 10 n.23-77	6350920-6350920	<a href="mailto:calzaconrossy@hotmail.com">calzaconrossy@hotmail.com</a>		Victor Manuel Sandoval	Rossy
86	CALZADO SACHA	Cra 13 n.31-34 Pb	6426094-6426094	<a href="mailto:sandra_oliveros@hotmail.com">sandra_oliveros@hotmail.com</a>		Sandra Patricia Oliveros	Sacha
87	CALZADO SAMBARS	Calle 6 n.11-59 BrrVillabel	6195440-6195440	<a href="mailto:sambars6527@hotmail.com">sambars6527@hotmail.com</a>		EivarDuban Pineda	Sambars
88	CALZADO SAMBYLL	Calle 20 n.22-20 San Fco	6907497	<a href="mailto:calzadosambyll@hotmail.com">calzadosambyll@hotmail.com</a>		Adriana Yaneth Arango	Sambyll
89	CALZADO SAN BLASS PATONAS	Cra 16 n.50-51 San Miguel	6520493-6422703	<a href="mailto:sanblaspatonas@hotmail.com">sanblaspatonas@hotmail.com</a>	<a href="http://www.sanblaspatonas.com">www.sanblaspatonas.com</a>	Elsa Romero Bernal	San Blass-Patonas
90	CALZADO SANTA SABINA	Calle 60 n.17E-35 Ricaurte	6411650-6444055	<a href="mailto:calzadosantasabina@yahoo.es">calzadosantasabina@yahoo.es</a>		Ninfa García Pérez	Santa Sabina-Maori-Toronjitas
91	CALZADO SHECCID	Cra 17C n.61-27	6412749-6412749	<a href="mailto:calzadosheccidesmoda@hotmail.com">calzadosheccidesmoda@hotmail.com</a>		Carlos Martínez	Calzado Sheccid-Palmerit-Calzeus



92	CALZADO SLENDY	Cra 8A Bis n.103-30	6376071-6306071	<a href="mailto:calzadoslenny@hotmail.com">calzadoslenny@hotmail.com</a>		Mauricio Vega	Slendy
93	CALZADO SOLDIER	Cra 8 Bis n.103-08	6907403-6801855	<a href="mailto:calzadosoldier@hotmail.com">calzadosoldier@hotmail.com</a>		Alberto Ardila Gélvez	Soldier
94	CALZADO SPEED EMMANUEL	Calle 7 n.23-53	6455375-6455375	<a href="mailto:sandaliaspeed73_@hotmail.com">sandaliaspeed73_@hotmail.com</a>		Manuel Iván Sepúlveda	Speed Emmanuel
95	CALZADO THEMY	Cra 35 n.107-03 Caldas	6315283-6317450	<a href="mailto:calzadothemy@yahoo.es">calzadothemy@yahoo.es</a>		TemildaMendivelso	Calzado Themy
96	CALZADO TIERRA COLOR'S	Bulevar Bolívar n.16-75	6713195-6713195	<a href="mailto:tierracolors@hotmail.com">tierracolors@hotmail.com</a>		Elsa Torres Muñoz	Tierra Color's
97	CALZADO TIGER PATHFINDER	Cra 14 n.14-27	6714004-6713556	<a href="mailto:calzadotiger@hotmail.com">calzadotiger@hotmail.com</a>		Roso Correa Bermúdez	Calzado Tiger Pathfinder
98	CALZADO TITANIC	Cra 23 n.50-29	6433119-6903815	<a href="mailto:calzado_titanic@hotmail.com">calzado_titanic@hotmail.com</a>		Martha Elena Suárez	Titanic-Shailoh
99	CALZADO TRIPLE AAA	Cra 24 n.17-61 San Fco	6458439	<a href="mailto:wiarpe_62@hotmail.com">wiarpe_62@hotmail.com</a>	<a href="http://www.calzadotripleaaa.com">www.calzadotripleaaa.com</a>	William Josué Ardila	Triple AAA
100	CALZADO TRIUNFO	Calle 18 n.23-49	6343944-6352341	<a href="mailto:calzadotriunfo@hotmail.com">calzadotriunfo@hotmail.com</a>		Heli Sarmiento	Calzado Triunfo
101	CALZADO TURPIAL	Calle 51 n.15-112 San Miguel	6953732-6703549	<a href="mailto:calzadoturpial@hotmail.com">calzadoturpial@hotmail.com</a>		Carlos Pinzón Niño	Calzado Turpial
102	CALZADO TURPIALITOS	Cra 11A n.16-07 Rosales	6381405-6782190	<a href="mailto:calzadoturpialitos@hotmail.com">calzadoturpialitos@hotmail.com</a>		Luis Pinzón	Calzado Turpialitos
103	CALZADO VANESITA	Calle 50 n.16-52	6425550-6425550	<a href="mailto:vanesitakids@hotmail.com">vanesitakids@hotmail.com</a>		Saúl Carreño	Vanesita-Daritas

104	CALZADO VEGA	Calle 55 n.15-36 Brr El Reposo	6771053	<a href="mailto:calzadovega@hotmail.com">calzadovega@hotmail.com</a>		Olga Lucía Castillo	Vega
105	CALZADO XTREMO	Calle 50 n.18-55 La Concordia	6422344- 6423095	<a href="mailto:calzadoxtrema1@hotmail.com">calzadoxtrema1@hotmail.com</a>		Iván Ardila Solano	Xtremo
106	CALZADO XTREMO EVOLUTION	Calle 50 n.18-55 La Concordia	6422341- 6423095	<a href="mailto:calzadoxtrema1@hotmail.com">calzadoxtrema1@hotmail.com</a>		Iván Ardila Solano	XtremoEvolution
107	CALZADO ZAMZARAY	Cra 9B occ n.44-43	6425664- 6425664	<a href="mailto:calzadozamzaraybucaramanga@hotmail.com">calzadozamzaraybucaramanga@hotmail.com</a>		Juan Carlos López	Zamzaray
108	CAVIELY	Cra 20 n.51-51	6426600- 6425361	<a href="mailto:calzadocaviely@hotmail.com">calzadocaviely@hotmail.com</a>		Ricardo Buitrago Moreno	Caviely
109	CLAUDIA LIÉVANO	Cra 38 n.51-08 Local 1	6316282- 6316282	<a href="mailto:lievanobuitrago@hotmail.com">lievanobuitrago@hotmail.com</a>		Carlos Liévano	Claudia Liévano
110	COONACALZADO	Cra 10 n.11-25 Santa Ana	6818833	<a href="mailto:coonacalzado@hotmail.com">coonacalzado@hotmail.com</a>		David Rodríguez Carillo	Diseños Rebeldía- Majestad-Rebelión
111	D'AMIGOS	Calle 13B n.16- 67 BrrVillanpis	6810253- 6810253	<a href="mailto:frankjg_15@hotmail.com">frankjg_15@hotmail.com</a>		Franklin José García	D'Amigos
112	D'ROSAURINY	Cra 20 n.20-45	6943050- 6429966	<a href="mailto:rosauriny@hotmail.com">rosauriny@hotmail.com</a>		Rosaura Viviescas Pardo	Rosauriny-Rosa Dali- Rossy Dayan's
113	DAVINCI-SHOES & BAGS	Cra 22 n.21-23 Brr Alarcón	6322837- 6457282	<a href="mailto:davincicolombia@hotmail.com">davincicolombia@hotmail.com</a>	<a href="http://www.davincicolombia.com">www.davincicolombia.com</a>	Trinidad Cáceres Quiroga	Davinci-Confort- Scape
114	DAVISE SHOES	Cra 9 occ n.28- 47 Brr Santander	6940895- 6940895	<a href="mailto:quintero29@hotmail.com">quintero29@hotmail.com</a>		Rubén Darío Quintero	DaviseShoes
115	DINOZOFF	Cra 10 n.4-51 Santa Ana	6821380- 6820427	<a href="mailto:ventasadonay@yahoo.es">ventasadonay@yahoo.es</a>		Ananías Romero Sánchez	Dinozoff
116	DISEÑOS ANGUIE HERRERA	Cra 23 n.19-58	6323565- 6323565	<a href="mailto:diceanguie@hotmail.com">diceanguie@hotmail.com</a>		Cecila Hernández Pérez	Diseños Anguie Herrera

117	DISEÑOS DANY PARIS	Calle 52 n.16-94 Piso 3	6943878- 6943878	<a href="mailto:daniparis1@hotmail.com">daniparis1@hotmail.com</a>		Diana Yisey Acosta	Dany Paris
118	DIVONNI	Calle 65 n.4W- 51	6443165- 6838349	<a href="mailto:contacto@divonni.com">contacto@divonni.com</a>	<a href="http://www.divonni.com">www.divonni.com</a>	Pedro Andrés Infante	Divonni
119	DURAZCA	Cra 18 n.18-74	6714022- 6714022	<a href="mailto:modapielgirls@hotmail.com">modapielgirls@hotmail.com</a>		Mérida Vargas García	Durazca
120	ESTILOS CHIPRE	Calle 104F n.8- 37 Brr Porvenir	6373891- 6373891	<a href="mailto:lilis82@hotmail.com">lilis82@hotmail.com</a>		Freddy Moisés Gil Amaya	Estilos Chipre
121	FANTAXIAS	Calle 28 n.6-56	6305060- 6305059	<a href="mailto:fantaxias@hotmail.com">fantaxias@hotmail.com</a>	<a href="http://www.fantaxias.com">www.fantaxias.com</a>	Nena Cecilia Giraldo	Fantaxias
122	GREEN DAY KIDS	Cra 54 n.102-34	6492898- 6492898	<a href="mailto:greendaykids@hotmail.com">greendaykids@hotmail.com</a>		Yolanda Figueroa Hernández	Green Day
123	INDUSTRIAS FYORE	Calle 19 n.21-44 San Fco	6357900- 6357900	<a href="mailto:fyoreshoes16@hotmail.com">fyoreshoes16@hotmail.com</a>		Orlando Chinchilla Ulloa	Fyore
124	IZZA SERRANO	Cra 16 n.35-27	6802451- 6802451	<a href="mailto:calzadoizzaserrano@hotmail.com">calzadoizzaserrano@hotmail.com</a>	<a href="http://www.izzaserrano.com">www.izzaserrano.com</a>	María Isabel Mancipe Serrano	Izza Serrano
125	JACK SHOES	Calle 31 n.13 occ 193B	6522156	<a href="mailto:calzadojack@hotmail.com">calzadojack@hotmail.com</a>		Lisandro Ramírez	Jack Shoes
126	L/Z SAZZARI	Calle 21 n.19-32	6522160- 6523511	<a href="mailto:sazzari@hotmail.com">sazzari@hotmail.com</a>		Jackeline Acevedo	L/Z Sazzari
127	LENNY BARÓN-MAPALA	Calle 20 n.24-55	6716692- 6714022	<a href="mailto:bettinabaron@yahoo.es">bettinabaron@yahoo.es</a>		LennyMayerly Barón Torres	Lenny Barón-Mapala

128	LUCIANA	Calle 51 n.16-139	6946492-6946492	<a href="mailto:calzadoluciana@hotmail.com">calzadoluciana@hotmail.com</a>		Luz Myriam López Rodríguez	Luciana
129	MAJO VALERO	Calle 53 n.23-67	6577699-6577699	<a href="mailto:majo-valero@hotmail.com">majo-valero@hotmail.com</a>	<a href="http://www.majovalero.com">www.majovalero.com</a>	Pablo Andrés Valero	Majo Valero
130	MANUFACTURAS BABY-DICK & MENINAS GIRLS	Calle 51A n. 13A-44 Piso 2 Brr Candiles	6950896-6331014	<a href="mailto:baby_dick18@hotmail.com">baby_dick18@hotmail.com</a>		Haydee Méndez Castillo	Manufacturas Baby-Dick & Meninas Girls
131	MARÍA JOSÉ SHOES	Cra 20 n.20-25	6302701-6302701 ext 106	<a href="mailto:gerencia@mariajoseshoes.com.co">gerencia@mariajoseshoes.com.co</a>	<a href="http://www.mariajoseshoes.com.co">www.mariajoseshoes.com.co</a>	Myriam Díaz Quesada	Maria Jose Shoes-Andrea Bosse
132	MARIAFER SHOES	Calle 37 n.3-18	6335404-6522564	<a href="mailto:mariafershoes@hotmail.com">mariafershoes@hotmail.com</a>		Holmes Mojica Quintero	MariaferShoes
133	MATISS SHOES AND BAGS	Calle 88 n.21-70	6360874-6360874	<a href="mailto:cmatiss@gmail.com">cmatiss@gmail.com</a>		Olga Patricia Arce	Matiss
134	MISSTIKA	Cra 20 n.51-51	6426600-6425361	<a href="mailto:misstika2011@hotmail.com">misstika2011@hotmail.com</a>		Ricardo Buitrago Moreno	Misstika
135	NEXT GENERATION CANDY FOOTWEAR S.A	Cra 18 n.19-31 San Fco	6710164-6710164	<a href="mailto:candy_shoes@hotmail.com">candy_shoes@hotmail.com</a>		Jaime Ardila	Candy-Caramela

136	PAOLINI	Calle 32 n.14-20	6442972	<a href="mailto:williampradaparada@yahoo.com">williampradaparada@yahoo.com</a>		William Prada Parada	Paolini
137	PAOLINI	Calle 32 n.14-20	6442972-6442972	<a href="mailto:williampradaparada@yahoo.com">williampradaparada@yahoo.com</a>		William Prada Parada	Paolini
138	PARIS DISEÑOS	Calle 30 n.13-42 Piso 4	6521948-6521948	<a href="mailto:d.paris1@hotmail.com">d.paris1@hotmail.com</a>		Adriana Bueno Beltrán	Paris Diseños
139	PARISOTTO LTDA	Cra 23 n.20-45	6343682-6452194	<a href="mailto:parisottoltda@hotmail.com">parisottoltda@hotmail.com</a>		Martha Meneses Díaz	Parisotto
140	PASARELA FASHION	Calle 54 n.21-23 Piso 2	6570929-6570929	<a href="mailto:salidi_2@hotmail.com">salidi_2@hotmail.com</a>		Alonso Salazar	Pasarela Fashion
141	PATRICIA SHOES	Calle 15 n.20-64	6711236-6713734	<a href="mailto:glopafer2000@yahoo.com">glopafer2000@yahoo.com</a>		Gloria Patricia Fernández	Patricia Shoes
142	PELETERÍA LA MATRACA	Calle 32 n.14-39 Centro	6424068-6705318	<a href="mailto:lamatracaprincipal@hotmail.com">lamatracaprincipal@hotmail.com</a>		Mario Alberto Mejía	Peletería La Matraca
143	PILATOS	Cra 31 n.19-36	6326046-6326046	<a href="mailto:herediar1@yahoo.com">herediar1@yahoo.com</a>		Ramiro Heredia Gutiérrez	Pilatos-Nala
144	PINKGIRLS	Calle 51 n.16-96	6420273-6703903	<a href="mailto:pinkgirls@telebucaramanga.net.co">pinkgirls@telebucaramanga.net.co</a>		Ana Virgina Solano Díaz	Pinkgirls-Varyi

145	RANDAS CHARLY	Calle 21 n.22-56 San Fco	6320029- 6322598	<a href="mailto:randascharly@hotmail.com">randascharly@hotmail.com</a>		Nelly Ramírez Camacho	Randas Charly
146	SANTINI GUGA	Cra 21 n.21-37	6324011- 6945554	<a href="mailto:santiniguga7@hotmail.com">santiniguga7@hotmail.com</a>		Jimmy Gutiérrez Ortiz	SantiniGuga
147	SANTIVAL	Calle 51. n.14- 60	6834388- 6420629	<a href="mailto:santivalcolombia@hotmail.com">santivalcolombia@hotmail.com</a>		César Augusto Valero	Santival
148	SHOES MIA	Calle 58 n.16-40 Brr Ricaurte	6455224	<a href="mailto:paulapena882@gmail.com">paulapena882@gmail.com</a>		Paula Graciela Peña	ShoesMia
149	SHOES SPORT KANGURO	Cra 23 n.30-30	6321056- 6321056	<a href="mailto:s.s.kanguro_10@hotmail.com">s.s.kanguro_10@hotmail.com</a>		Daniel Plata Morantes	Kanguro y Kangurita's
150	SILVIA RIVERO SHOES	Cra 15 n.50-39 San Miguel	6950144- 6950144	<a href="mailto:silviariveroshoes@hotmail.com">silviariveroshoes@hotmail.com</a>		Silvia Juliana Rivero	Silvia Rivero
151	STILOS BEALA	Calle 50A n.16- 93	6421909- 6704243	<a href="mailto:stilosbeala@hotmail.com">stilosbeala@hotmail.com</a>		Beatriz Helena Lache	StilosBeala
152	STILOS SILOE & JD	Calle 35 n.5-27 Alfonso López	6833182- 6833182	<a href="mailto:pinpinela7@hotmail.com">pinpinela7@hotmail.com</a>		Arnulfo Granados Olarte	StilosSiloe Y StilosJd
153	STYLOS MILENA CLOTHING	Calle 15 n.26-31	6346660- 6340440	<a href="mailto:ventas@stylosmilena.com">ventas@stylosmilena.com</a>	<a href="http://www.stylosmilena.com">www.stylosmilena.com</a>	Carolina Durán García	Stylos Milena Clothing

154	STYLOS QUPID	Calle 25 n.3-34 Girardot	6308586-6308586	<a href="mailto:stylosquid@yahoo.com">stylosquid@yahoo.com</a>		YennyKaterine Vega Ortega	StylosQupid-QupidShoes
155	TACONES DAMMY MODA	Calle 14 n.14-56 Brr El Gaitán	6713962	<a href="mailto:taconesdammymodacoordinacion@hotmail.com">taconesdammymodacoordinacion@hotmail.com</a>		Mary Angely Noriega	Tacones Dammy Moda
156	VECKY SHOES	Cra 14 n.30-10	6708674-6707363	<a href="mailto:veckyleal@hotmail.com">veckyleal@hotmail.com</a>		Luz Amparo Duarte	Vecky
157	VERUSKA	Calle 53 n.16-73	6426473-6300315	<a href="mailto:veruskashoes@hotmail.com">veruskashoes@hotmail.com</a>	<a href="http://www.calzadosandrabenetti.com">www.calzadosandrabenetti.com</a>	Ana Rincón Rivero	Veruska
158	VIERY CALZATURE	Calle 20 n.21-41	6352089-6352089	<a href="mailto:vierycalzature@hotmail.com">vierycalzature@hotmail.com</a>	<a href="http://www.vierycalzature.com">www.vierycalzature.com</a>	Javier Gutiérrez	VieryCalzature
159	VIVEMODA S.A.S/FANTASIA Y MODA	Calle 22 n.21-44 of 203	6455576-6321091	<a href="mailto:fantasiaymoda@hotmail.com">fantasiaymoda@hotmail.com</a>	<a href="http://www.fantasiaymoda.com">www.fantasiaymoda.com</a>	Victor Vélez Garzón	Fantasia y Moda
160	XUE PURO CUERO	Cra 24 n.18-57	6324958-6324958	<a href="mailto:xue_puro_cuero@yahoo.com">xue_puro_cuero@yahoo.com</a>	<a href="http://www.xuepurocuero.com">www.xuepurocuero.com</a>	Gladys Lineros M.	Xue Puro Cuero
161	ZAHARA STYLE	Cra 19 n.15-29 San Fco	6714768-6714768	<a href="mailto:koppshoes002@yahoo.es">koppshoes002@yahoo.es</a>		Jenny Gutiérrez Ortiz	Zahara