

Propuesta de integración empresarial para el sector industrial de calzado y marroquinería de El Restrepo, Bogotá

Proposal for enterprise integration for industrial footwear and leather goods of El Restrepo, Bogota

Recibido: 7 de noviembre de 2013
Evaluado: 25 de noviembre de 2013
Aceptado: 30 de noviembre de 2013

Juan Sebastián Hernández Olave (Colombia)

jshernandezo@unal.edu.co

Universidad Nacional de Colombia

Diseñador industrial, especialista en Gestión Estratégica
de Diseño, magíster en Administración

Resumen

El artículo, resultado de investigación, identifica las características de la aglomeración empresarial de El Restrepo, uno de los sectores más afectados por intensas dinámicas de mercado. Buscó responder a tres objetivos fundamentales: Desarrollar una investigación de los fundamentos teóricos de la integración; Comprender las particularidades de los empresarios del sector y las condiciones del mercado interno que les impactan mediante la exploración de estudios sectoriales. Por último proponer un modelo de integración empresarial que planteó nuevas estrategias para intervenir las principales problemáticas del sector. Para el desarrollo de la investigación, se determinaron tres fases metodológicas para cumplir los objetivos propuestos y como resultado se obtuvo un modelo de integración que respondió a los objetivos de investigación y a las características de los empresarios de la aglomeración en estudio y

Abstract

This article – which is the result of an investigation – identifies the characteristics of the business area of *El Restrepo*, one of the parts that are really affected by intense marketing dynamics. The idea was to fulfill three main objectives: To research about the theoretical fundamentals of integration; to understand the particularities of the entrepreneurs of the sector as well as the conditions of the internal market through the exploration of sectorial studies; and to propose a business integration model that stated new strategies to intervene the problems of the sector. Three methodological phases were determined in order to fulfill the objectives established and the result was an integration model that corresponded to the research objectives and to the characteristics of the entrepreneurs being studied. It is also stated that further research is important in order to understand aspects related to the confidence entrepre-

se plantea que nuevas investigaciones son importantes para comprender aspectos relacionados con la confianza de los empresarios y su influencia en la generación de modelos de integración.

Palabras clave: modelo de integración, cadena productiva, distrito industrial, asociatividad, calzado y marroquinería.

neurs have and their influence in the generation of integration models.

Key Words: Integration model, productive chain, industrial district, partnership, footwear and leather industry.

Introducción

Esta investigación se estructuró revisando modelos teóricos asociados a las estrategias e integración empresarial. Posteriormente, se analizaron las condiciones particulares de integración actual de El Restrepo haciendo énfasis en las características de los empresarios. Este factor se consideró como un aspecto clave no desarrollado en investigaciones previas. Se concluyó la investigación planteando un modelo de integración específico para el sector analizado y teniendo en cuenta las particularidades de los actores involucrados.

Se considera que la situación actual que atraviesa el sector de calzado y marroquinería en Colombia frente a las dinámicas competitivas y productivas es parte de un análisis profundo por parte de agentes gubernamentales y la academia. Por tanto, la investigación buscó analizar los modelos teóricos relacionados con la integración para plantear una propuesta de integración empresarial que responda al entorno micro- y macroeconómico propio de la aglomeración en cuestión.

La búsqueda de la competitividad y la productividad es un proceso constante para las empresas. Particularmente, las microempresas deben enfrentarse a situaciones donde el impacto es mayor en su estructura organizacional. A pesar de que las preocupaciones de los empresarios de varios sectores frente a la productividad y la competitividad se han trabajado desde diversos programas gubernamentales a nivel distrital y nacional,

En Colombia el fortalecimiento de sectores o clusters de clase mundial hace parte de los cinco pilares de la política nacional de competitividad y

productividad desarrollada por el CONPES con el fin de alcanzar la visión 2032 definida por el Gobierno Nacional (Conpes 3527, 2008).

El objeto de esta investigación fue formular un modelo de integración empresarial que se ajuste a las condiciones y problemáticas actuales del sector del calzado y marroquinería en una de las principales zonas de aglomeración geográfica del país: El Restrepo, ubicado en Bogotá, en la localidad Antonio Nariño, caracterizada por una alta concentración de empresas de cuero, calzado, insumo y sus manufacturas. Este sector ha sido especialmente afectado en 2013 por la “desaceleración en la industria a causa de las abultadas importaciones de Asia y los altos inventarios en el mercado interno” (Mayorga, (2013, 29 de Julio). Al comprender las características de la zona de aglomeración, se busca plantear una propuesta de integración eficiente que considere las características sociales de los empresarios, los esquemas de producción y las dinámicas de mercado. De esta forma, se busca aportar desde la investigación teórica a las estrategias de competitividad y productividad requeridas por el sector.

Teniendo en cuenta esta problemática, la pregunta de investigación por abordar fue ¿qué propuesta de integración es la más indicada para funcionar a partir de los modelos teóricos existentes y bajo las condiciones geográficas, demográficas y productivas del sector de calzado y marroquinería, particularmente en El Restrepo, localidad Antonio Nariño, Bogotá?

Este sector ha sido objeto de diversos análisis que han buscado determinar las estrategias por implementar para generar procesos de integración de la cadena productiva y en pro de la aglomeración empresarial específicamente en El Restrepo.

Teniendo en cuenta el enfoque que se aborda en esta investigación, Montoya R. y Montoya R. (2011) explican:

... la aglomeración se considera desde tres grupos de observaciones empíricas, la primera es la promoción del total de productos concentrados en áreas industriales, la segunda es relativa a industrias co-localizadas a través de clústeres y la tercera es cómo estas aglomeraciones han sido la respuesta a las instituciones (p. 5).

Por tanto, se debe determinar en primera instancia si El Restrepo es una aglomeración que responde a una ubicación geográfica, es una respuesta a las políticas institucionales o si es una aglomeración que responde a factores reactivos del mercado.

Varios estudios institucionales previos se han desarrollado a través de esfuerzos desagregados de distintas administraciones locales y de algunas iniciativas estatales variables. El Conpes 3527 (2008), citado por Morales Rubiano, M. E et al. (2010), definen por ejemplo que “el gobierno del presidente Santos se centra en el fortalecimiento de los cinco pilares de la política nacional de competitividad y productividad desarrollada, criterios que han modificado iniciativas de otras

administraciones”, siendo está entonces la política nacional actual.

Específicamente en Bogotá, el último proceso de intervención fue desarrollado por la Alcaldía Mayor de Bogotá en el proyecto *Potenciar las zonas de aglomeración de economía popular Restrepo* “proponiendo un modelo de intervención socioeconómica enfocado en las políticas de gobierno buscando que se incremente la productividad de los fabricantes de calzado y marroquinería de la zona” (Secretaría de Desarrollo Económico, 2013). Al revisar tal proyecto, este se usó como fuente de información secundaria teniendo en cuenta el trabajo de campo que desarrolló, en el cual se trabajó con un número considerable de empresarios en la aglomeración estudiada para definir su situación actual en términos socioeconómicos y productivos.

La propuesta de integración planteada por esta investigación consideró entonces las políticas gubernamentales y variables productivas, sectoriales y sociales a partir de tres situaciones problema mencionadas en los procesos de intervención institucional revisados, que se convirtieron en los objetivos específicos de la investigación y en la bibliografía asociada al caso de estudio que se observan en la tabla 1.

Tabla 1. Problemática de El Restrepo

Situación nº 1. Estado de la integración	Situación nº 2. Aspectos del empresario	Situación nº 3. Nivel de aplicación de procesos de gestión del conocimiento
<p>El punto geográfico más importante para el sector calzado y marroquinería en Bogotá es el El Restrepo. Su localización geográfica permite la agrupación de varios integrantes de la cadena productiva constituyéndose en un espacio importante de estudio para los fenómenos presentes en el sector. Al revisar el documento sectorial Departamento Nacional de Planeación (2007) se encuentra que son varios los problemas del sector cuero, calzado y marroquinería, particularmente “asociados a la informalidad, el dumping y el contrabando en la industria del calzado, deficiencias en diseño y calidad en los productos, ausencia de esquemas asociativos, métodos de tratamiento de las pieles obsoletos, fuertes restricciones medioambientales que afectan las curtiembres, ausencia de economías de escala, entrada masiva de productos asiáticos a bajo costo y por tanto el desplazamiento de la demanda interna de calzado hacia productos importados, especialmente desde China” (p. 21). A pesar de que las fuentes oficiales, como el documento sectorial, plantean acciones para superar estos problemas, en otros documentos de referencia se define que las estrategias planteadas por los agentes institucionales encargados de facilitar estos procesos tienen un desarrollo lento o no aplicado en el sector. Villegas et al. (2007) enuncian como problemas generales “la falta de apoyo institucional, la alta carga impositiva, la competencia desleal y falta de normativas relacionadas, alto poder de negociación de los proveedores frente a las pymes, bajo uso de canales de distribución eficientes y la ‘inundación’ del mercado nacional por parte de transnacionales particularmente asiáticas, siendo este el factor más crítico por ausencia de políticas proteccionistas frente a los tratados de libre comercio” (p. 26).</p>	<p>En este punto, es importante comprender que la estructura del sector, específicamente las características que presenta El Restrepo, muestra una gran cantidad de pequeñas empresas, algunas de ellas familiares, con producciones pequeñas comparadas con las cantidades producidas por las economías de escala que han ingresado como fuertes competidoras en el mercado nacional. Al presentarse este panorama, se descubre que las pequeñas empresas son vulnerables para competir a escala, no tienen poder de negociación y su estado actual demuestra la negación para la integración sectorial. Otálora (2010) describe un escenario donde las pequeñas organizaciones (97% de las unidades económicas del país) son vulnerables al mercado, dado que no cuentan con herramientas para su inclusión en economías globalizadas. Se propone que uno de los problemas determinantes para el estado actual del sector calzado y marroquinería es la falta de gestión por parte de los empresarios (Secretaría de Desarrollo Económico, 2013). Muchas de las empresas no han sacado ventajas de su cercanía geográfica en El Restrepo y su nivel de integración se enfoca escasamente a compartir vigilancia y seguridad.</p>	<p>La importancia de generar estrategias de conocimiento organizacional es fundamental para desarrollar procesos sostenibles en el ámbito empresarial, como lo menciona Otálora (2010): “Los conocimientos estratégicos de la organización, aquellos que la diferencian, le dan sostenibilidad y crecimiento, pertenecen a ella misma, porque responden en su creación a la dinámica de aprendizaje de la organización y no a la de los individuos en particular” (p. 13). La relevancia de este planteamiento para el modelo se centra en que, como lo propone Otálora (2010), existen procesos de transmisión de conocimiento “casi siempre por tradición, de manera natural e inconsciente, se podría decir que por instinto dentro de las empresas; sin embargo la transmisión de esa información no ha sido posible por variables socioculturales, especialmente de negación, y esta transferencia es un aspecto imprescindible para garantizar la aplicación eficaz de una propuesta de integración” (p. 49).</p>

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta las tres situaciones explicadas, esta exploración desarrolló para El Restrepo un esquema de integración, relacionado con los modelos teóricos orientados fundamentalmente a la comprensión

de las variables socioeconómicas y culturales que subyacen al concepto mismo. De esta manera, la propuesta busca que sea comprendida y aplicada desde las particularidades de la aglomeración en estudio.

Análisis del marco conceptual de los modelos de integración empresarial

Como punto de partida para comprender sistémicamente el problema, se usaron las bases conceptuales expuestas por Alfred Marshall, que después han sido referenciadas por varios autores como elemento de apoyo al determinar los distintos tipos de modelos de integración. En general, se encuentra que la noción de distrito planteada por Marshall (1919) sirvió para consolidar un concepto adaptable en primera instancia a la industria italiana en los años setenta. Este modelo propuso la comprensión del entorno de las empresas, lo que dio paso a las aproximaciones de la integración horizontal rompiendo con los tradicionales esquemas de integración vertical.

Marshall (1919) identificó tres razones para la localización de la industria, sosteniéndose en las ventajas que se producen de las economías externas:

- a) *Pool de mano de obra*: la concentración sectorial y geográfica de las empresas crea un pool de habilidades y especialización de la mano de obra que beneficia tanto al trabajador como a las empresas;
- b) *Proveedores especializados en inputs*: lo que beneficia a las empresas que allí residen al encontrar un soporte especializado tanto en inputs como en servicios dentro del territorio;
- c) *Spillovers tecnológicos*: que ayudan a la difusión y circulación de nuevas innovaciones, además de acumulación de Know How en dicho territorio (p. 63).

Los modelos considerados en esta investigación se enfocan a las principales características de la industria del cuero,

el calzado y la marroquinería en Bogotá, particularmente en El Restrepo. Como se planteó en la introducción, un aspecto básico por tener en cuenta es la gran cantidad de microempresas con producción limitada (97%), por tanto la revisión del estado actual también buscó determinar las peculiaridades propias de esta tipología de empresas, dado que el fenómeno de la producción a pequeña escala con carácter artesanal “en el cual se podía incrementar la habilidad manual del trabajador” proviene de los tiempos de la revolución industrial y ha sido estudiada reiterativamente buscando estrategias de aplicación en varios sectores industriales (Piore y Sabel, 1984).

Si se toma como referente la postura planteada por Marshall y Piore y Sabel, la importancia de los modelos de integración recae en la posibilidad de optimizar las oportunidades productivas y competitivas para empresas que por sus características no pueden competir solas en el mercado globalizado actual. Teniendo en cuenta las dinámicas asociadas a la globalización y los requerimientos de sostenibilidad, se considera trascendente incluir en el análisis el concepto de desarrollo económico para apoyar la hipótesis planteada sobre el particular, de forma que se sustenten las intervenciones de tipo institucional. Como lo plantea Sánchez (2008), esto se puede explicar dado que “No se trata solo de un simple incremento de la actividad y la productividad económica, sino que viene acompañado de transformaciones estructurales; el proceso implica profundas modificaciones y una evolución de sus estructuras hacia formas superiores” (p. 49). El concepto de *desarrollo económico* es importante para la formulación del modelo considerando que uno de los factores que apoyan la creación de modelos de integración es la participación de instituciones de

orden gubernamental que generen las condiciones y los espacios pretendidos para el impulso de las estrategias asociadas.

Por otra parte, “las modificaciones estructurales para que aparezca el desarrollo local dependen directamente de la comprensión de las oportunidades y problemas de la zona geográfica en estudio” (Ocaña Pérez, G, 2011, diciembre), y los factores socioculturales, económicos y productivos propios de las fami, micro y pequeñas empresas del sector cuero, calzado y marroquinería localizados en El Restrepo constituyen un reto específico y único para el planteamiento de una propuesta de integración.

Así entonces, para encontrar el modelo de integración específico del estudio se propone revisar los distintos tipos de modelos de integración y sus distinciones. Como se mencionó en los apartes preliminares, se deben comprender las múltiples variaciones en los modelos de integración pertinentes para establecer con claridad cuál/ es poseen características adecuadas para su aplicación en las empresas de El Restrepo. A continuación se exponen las características básicas de cada uno de ellos, descritos en aquellos modelos que agregan valor por sus aportes a la cadena productiva o la cadena de valor (tabla 2).

Tabla 2. Modelos que agregan valor

Cadenas productivas	La definición de cadena productiva, asociada habitualmente con Latinoamérica, se enfoca a las capacidades técnico- productivas de un grupo de empresas. Según Montoya R. y Montoya R. (2011), es el “enlace entre diferentes tipos de organizaciones interrelacionadas con unidades productivas que buscan la integración para fortalecer las etapas de abastecimiento de insumos, transformación, distribución y comercialización de un bien o servicio específico, en donde los distintos eslabones efectúan acuerdos que condicionan sus vínculos y supeditan sus procesos técnicos y productivos, a fin de hacer competitivos los productos en el ámbito nacional e internacional y generar valor agregado, apoyándose también en diferentes tipos de instituciones” (p. 80).
Alianzas estratégicas	Ashkenas, citado por Montoya (2012), plantea que este tipo de integración se enfoca a “compartir recursos en todos los niveles de la organización lo que permite el logro de los objetivos propuestos en común”, centrándose principalmente en la gestión de los factores internos de la organización empresarial.
Distrito industrial	Es importante presentar la definición de Navarrete, Restrepo y Restrepo (2009) que se ajusta al análisis propuesto, porque menciona que los distritos industriales son “aglomeraciones productivas principalmente de pequeñas empresas especializadas, en donde existen fuertes relaciones con la cadena de valor y localizadas en un espacio geográfico cercano; estas características permiten fomentar relaciones de competencia y cooperación, aprovechando así el aprendizaje colectivo de nuevas prácticas y procesos” (p. 37). Un planteamiento apropiado para esta disertación es el de Sánchez (2008, p. 48), quien analiza directamente los rasgos propios de las pequeñas empresas e incluye dentro de la revisión variables sociológicas y culturales que en otros modelos no se desarrollan con profundidad y que se identifican como prioritarios para proponer un modelo eficaz para el caso de estudio. Becattini (2002) propone una serie de claves para determinar el surgimiento de un distrito industrial centrado en a) condiciones locales de oferta que en El Restrepo podrían encaminarse hacia valorar aspectos culturales endógenos que diferencien el producto, fortalecer la estructura industrial familiar de carácter artesanal y manufacturero, desarrollar una estructura crediticia que financie ideas promotoras en este sector y b) condiciones generales de demanda que para el sector de calzado buscan romper el estándar de confort, entendido como la falta de iniciativa para el desarrollo de propuestas innovadoras, porque la industria de calzado se ha acostumbrado a desarrollar procesos de copia, no avanzar en desarrollo tecnológico y mantener los mismos modelos de distribución y comercialización de hace veinte o treinta años, desarrollar un modelo de mercadeo que le permita a las empresas desde su cultura corporativa identificar a su cliente específico y las necesidades de diferenciación que desean obtener con el producto

Fuente: Elaboración propia

El planteamiento de la cadena productiva es interesante dado que determina unas características de aglomeración enfocadas a capacidades de producción y no delimita la creación de estrategias de integración a la participación de instituciones como gestores de los procesos y estrategias de integración, sino que puede darse a partir de iniciativas propias.

Se considera que la complejidad inscrita en el modelo de distrito industrial presenta la aparición de las variables organizacionales, productivas y de interacción con un nivel de impacto importante para el caso en cuestión. Se diferencia de los

modelos de integración netamente geográficos por la atención a variables internas y externas de la organización y las interacciones provenientes de ellas, adicionalmente tiene en cuenta las mipymes y sus dinámicas como componentes base del modelo.

La consideración que plantea Becatinni (2002) al relacionar el funcionamiento del distrito industrial con el comportamiento de la demanda también incluye un aspecto por incluir en el modelo en cuestión.

También se consideran los modelos consuetudinos a partir de la distinción geográfica y las ventajas relativas que obtienen las empresas con este tipo de aglomeración (tabla 3).

Tabla 3. Modelos geográficos por definición

Sistema productivo local	<p>Se consideran dos definiciones acerca de este tipo de modelo de integración: el planteamiento de Cividanes (2000) quien entiende el SPL como “Unidad localizada de organización social endógena de los procesos de producción-reproducción de bienes públicos y activos empresariales especializados y específicos, articulada por estructuras en red y configurada por la evolutiva trayectoria histórica de asentamiento de un determinado sector industrial” (p. 3), y la propuesta de Trullén (1990), quien explica que “los sistemas productivos locales pueden definirse como fenómenos de densificación localizada de relaciones entre industrias dotadas de cierta estabilidad...” (p. 160).</p> <p>La definición de SPL que se ajusta particularmente a los modelos en Italia y Brasil, se concentra en aprovechar la localización geográfica para facilitar la producción específicamente con tradición manufacturera o de baja complejidad tecnológica. Responde entonces a un modelo de integración centrado en las variables organizacionales productivas, sin definir otras variables de apoyo como la gestión del conocimiento y las relaciones del sistema con el entorno.</p>
Polo tecnológico	<p>A pesar de las pocas referencias acerca de este tipo de modelo de integración, se consideró la definición de Méndez (1998) que define el polo tecnológico como “un modelo con enfoque netamente productivo, con actuaciones autónomas y sin tejer redes con el entorno, por lo que los polos se utilizan simplemente como una plataforma de infraestructura para el desarrollo de actividades de producción” (p. 33).</p>
Clúster	<p>La más aceptada de las definiciones es la propuesta por Porter (1998), quien caracteriza el modelo como “concentraciones geográficas de empresas que están conectadas en términos productivos con proveedores y en algunas ocasiones con clientes, también define que en algunos casos también hay participación de entidades gubernamentales que ofrecen apoyo técnico y de investigación cuando se requiere” (p. 80.) Esta postura define dos aspectos clave: la conexión en términos productivos y la participación institucional en estructura del modelo.</p> <p>Nossa et al. (2009, p. 36) plantean que las ventajas competitivas que se obtienen con el clúster están enfocadas a factores asociados a la locación y a las habilidades productivas, a los proveedores y, en general, a los integrantes de la cadena de valor. Como aporte de esta definición se destaca la importancia de la ejecución de actividades de investigación, desarrollo e innovación.</p> <p>Se consideran también las variaciones en la clasificación de un clúster presentadas por Montoya (2012, p. 81.) relacionadas con: el tipo de producto, el tamaño de las empresas, las etapas de desarrollo alcanzado, origen; y a partir de estas clasificaciones se infiere que el clúster surge por la ubicación geográfica y económica de las industrias asociadas al mismo. Se concluye entonces que la definición de clúster responde a aspectos organizativos de las empresas encaminados a la localización y gestión de la cadena de valor para lograr competitividad; en general las variables culturales de los actores no están presentes.</p> <p>Adicionalmente otro factor que será tenido en cuenta es el Morales Rubiano, M. E., et al (2010, p. 26.) quienes plantean algún tipo de vaguedad alrededor de los conceptos de localización geográfica y la dinámica socio económica del concepto, proponiendo que esto conlleva a dificultad para plantear políticas públicas que apoyen la aglomeración.</p>

Fuente: Elaboración propia

Habiendo revisado los planteamientos teóricos sobre integración, se encuentra que de acuerdo con las políticas gubernamentales los países latinoamericanos deciden fortalecer una u otra forma de integración

para ser patrocinada y ejecutada. Entre los casos más relevantes que usan modelos de integración para desarrollar políticas institucionales se observan en la tabla 4.

Tabla 4. Modelos de integración en Latinoamérica

Brasil	Italia
<p>Se puede destacar el caso de la "pequeña Italia" que usó el modelo de clúster como estrategia para su crecimiento industrial. Azevedo (2011) plantea varios análisis relacionados con el tema:</p> <p>"El territorio se convirtió en una dimensión importante de la dinámica industrial como agente estimulador de desarrollo empresarial" (p. 101). Embrora bastante heterogêneos em termos de origem, de estrutura, de princípios de organização, assim como em termos de trajetórias e perspectivas de crescimento. Apesar de sua importância nestes países, os estudos são poucos e relativamente recentes. O objetivo deste texto é apresentar algumas características mais globais dos clusters em termos de mercado de trabalho, estratégias de funcionamento e de instituições locais de apoio, assinalando suas conexões com a dinâmica dos sistemas produtivos locais (SPL. En este caso, la cercanía geográfica es de vital importancia para las consideraciones del modelo. Por otro lado, la caracterización de las empresas del sector en un esquema de producción artesanal o manufacturero básico lleva a considerar que "las técnicas de producción tradicionales no son sinónimo de innovación y el uso de tecnología moderna es baja; la baja modernización de los clusters se explica también por la mentalidad de los empresarios, dado que no consideran la innovación tecnológica importante para la evolución de sus empresas" (p. 108) Embrora bastante heterogêneos em termos de origem, de estrutura, de princípios de organização, assim como em termos de trajetórias e perspectivas de crescimento. Apesar de sua importância nestes países, os estudos são poucos e relativamente recentes. O objetivo deste texto é apresentar algumas características mais globais dos clusters em termos de mercado de trabalho, estratégias de funcionamento e de instituições locais de apoio, assinalando suas conexões com a dinâmica dos sistemas produtivos locais (SPL.</p> <p>Azevedo (2003) también destaca que "la proximidad de los productores tiene carácter informal y trae como consecuencia: la imitación de nuevas prácticas productivas" (p. 111) Embrora bastante heterogêneos em termos de origem, de estrutura, de princípios de organização, assim como em termos de trajetórias e perspectivas de crescimento. Apesar de sua importância nestes países, os estudos são poucos e relativamente recentes. O objetivo deste texto é apresentar algumas características mais globais dos clusters em termos de mercado de trabalho, estratégias de funcionamento e de instituições locais de apoio, assinalando suas conexões com a dinâmica dos sistemas produtivos locais (SPL.</p> <p>Nadvi y Schmitz, citados por Azevedo (2011), presentan a los clústeres brasileiros en un ambiente social abstracto donde hay un espíritu social más generalizado y no en un ambiente social concreto basado en normas e instituciones.</p>	<p>El caso de los distritos industriales italianos abrió un nuevo camino en la organización territorial de la producción soportada por la pequeña y mediana empresa.</p> <p>La densidad en el territorio y el número de empresas que ahí se constituyen dan origen a economías externas de escala (Schmitz, 1999), las cuales han beneficiado el desarrollo y el crecimiento de las pymes italianas pertenecientes a un distrito industrial o a un sistema productivo local.</p> <p>En cuanto a las instituciones, y de acuerdo con el análisis de Sánchez (2008), el modelo que representa la experiencia italiana se caracteriza por "un bajo nivel de regulación central y por una iniciativa relevante de los sujetos institucionales intermedios" (p. 51). Este aspecto es importante porque considera un bajo nivel de apoyo institucional para los procesos de integración empresarial, destacándose especialmente a nivel latinoamericano.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Modelos de integración en Latinoamérica (continuación)

México	Colombia
<p>Las empresas integradoras mexicanas prestan servicios especializados que asocian micro, pequeñas y medianas empresas. Su objetivo fundamental es organizarlas para competir en los diferentes mercados y no para competir entre sí. Según Rodríguez y Fernández (2008), "tiene por objeto la integración o agrupación de varias empresas para crear una nueva, y que ésta realice gestiones y promociones orientadas a modernizar y ampliar la participación de las empresas agrupadas/integradas en todos los ámbitos de la vida nacional" (p. 545).</p> <p>Este modelo es atractivo dado que, como lo presenta Montoya (2012), citando a la Secretaría de Economía (2006), "mediante la fórmula de la empresa integradora se pretende formar un núcleo de personal prestador de servicios altamente calificado, que debe ocuparse de las actividades más críticas del proceso productivo, mientras los empresarios o productores se dedican exclusivamente a producir, lo que sin lugar a dudas tiene efectos importantes en la calidad y productividad de las empresas".</p> <p>Rodríguez y Fernández (2008) citan a la Jefatura del Estado (1991), explicando que "se crea un escenario normativo en donde la empresa integradora tiene funciones de gestión y administración y como tal no tiene ánimo de lucro dado que no puede competir en las actividades de sus socios, ni sustituirlas". Por tanto, el aporte institucional puede garantizar la aparición de empresas integradoras de este tipo que gestionen procesos transversales a la misión de las empresas del sector.</p>	<p>Clúster textil de Antioquia: este caso es un ejemplo atrayente dadas las respuestas positivas para la integración por parte de los empresarios, enfocándose a la inclusión de la cadena de valor completa desde la extracción de la materia prima hasta el producto terminado, destacándose el apoyo que le dan al proceso de diseño como herramienta transversal de las empresas para lograr competitividad y diferenciación (López, 2012, p. 4)</p> <p>Con respecto a este caso, Carmona y Gil (2010) definen varios aspectos por considerar:</p> <p>"a. El clúster antioqueño busca la autosostenibilidad en toda la cadena; b. Hay interés institucional para desarrollar estrategias de apoyo a los empresarios tanto desde las políticas públicas como desde el sector privado; c. Se valoran las fortalezas del sector para actuar como un apoyo a las empresas multinacionales en vez de considerarlos como competencia directa" (p. 247).</p> <p>Cadenas agropecuarias: las cadenas productivas agropecuarias en Colombia han sido estimuladas en los últimos años como parte de la estrategia del Gobierno desde el Programa de Transformación Productiva (2013) para mejorar las condiciones del campo.</p> <p>En esta investigación se tomaron como referencia algunos planteamientos del Ministerio de Agricultura (2008), revisando la pertinencia y aplicabilidad de aquellas en la práctica, teniendo en cuenta las funciones propuestas para la cadena. Estas son:</p> <p>"1. Coordinar con los organismos públicos competentes y actores del sector privado y de la comunidad el desarrollo de los aspectos productivos del sector rural tales como crédito, asistencia técnica, comercialización, agroindustria e infraestructura.</p> <p>2. Proponer y orientar mecanismos que articulen los eslabones de las diferentes cadenas productivo-comerciales y apoyar el desarrollo de la capacidad pública y privada para gestionar compromisos relacionados con el comercio de productos agropecuarios y pesqueros".</p> <p>A pesar de la postura institucional, Parra-Peña, Miller, Lundy (2012) señalan que algunos estudios verifican que estos aspectos no necesariamente se cumplen en la práctica, dado que "entre los resultados destacados que se encuentran en la actualidad, las intervenciones políticas se correlacionan positivamente en ciertos casos con el rendimiento de las cadenas, no obstante, la política no necesariamente se ha dirigido a las zonas donde reside la población rural en condición de pobreza" (p. 3).</p> <p>Este aspecto citado demuestra una desconexión de las políticas públicas con la realidad productiva y las características propias de los integrantes de la cadena.</p>

Metodología

Para el desarrollo de la investigación, se determinaron tres fases asociadas al cumplimiento de los objetivos propuestos:

- La primera fase se enfocó a la revisión bibliográfica de modelos teóricos, principalmente mediante el método deductivo.
- La segunda fase se centró en la identificación de las características de los empresarios del sector desarrollando una comprobación de los datos estadísticos de estudios sectoriales mediante su revisión. Adicionalmente, y para verificar la pertinencia de los datos provenientes de

los estudios, en los meses de diciembre de 2013 y febrero de 2014 se aplicaron 20 entrevistas semiestructuradas con micro- y pequeños empresarios de El Restrepo, todos participantes del proyecto distrital *Potenciar zonas de aglomeración de economía popular*, usando así el método inductivo para fortalecer los planteamientos teóricos.

- La tercera fase fue la construcción del modelo de integración teniendo como fundamento los modelos teóricos y la verificación cualitativa asociada al trabajo de campo (figura 1).



Figura 1. Metodología utilizada en la investigación

Fuente: Elaboración propia

Resultados

La primera fase de la investigación lanzó unas bases teóricas de la investigación que contribuyeron a identificar de forma más concreta y específica las características de los empresarios del sector y sus aportes e influencias para la creación de la propuesta de integración.

El Programa de Transformación Productiva, (2013) presenta que el sector calzado y marroquinería históricamente es un sector donde la producción es en su mayoría artesanal y manufacturera, las cantidades de producción no superan los 50 pares diarios en las microempresas y hay obsolescencia en términos tecnológicos. Sin embargo, los productores nacionales participan en 46 % del mercado nacional, 75 % de la producción se vende nacionalmente y solo se exporta 25 %.

Esta descripción demuestra la fortaleza de la venta local y el poco desarrollo de las exportaciones, factor causado por la capacidad productiva de los productores asiáticos que afecta el mercado nacional. Este problema se puede analizar desde el *standard of confort* propuesto por (Marshall, 1919); dado que, como se comprueba en el proyecto *Potenciar zonas de aglomeración de economía popular*, la mentalidad del empresario colombiano de calzado se quedó en su época de vacas gordas y no ha terminado de comprender la dinámica competitiva global. Se refleja esto en la falta de competitividad, la baja calidad en los productos y la poca intención de modernizarse tecnológicamente (Secretaría de Desarrollo Económico, 2013).

Según datos del Programa de Transformación Productiva (20201313), hay varios datos por tener en cuenta como soporte estadístico para definir las generalidades de la cadena productiva:

- ~ La estructura empresarial de la cadena muestra un vuelco estratégico de 2005 a 2011 enfocado a mejorar aspectos de comercialización y disminuir el énfasis en producción para sobrevivir a la competencia asiática.
- ~ El 98 % de las empresas formales del sector están en la categoría de micro- y pequeña empresa.
- ~ En 2012 se encontraron trabajando 229 675 personas en los diferentes eslabones, con un alto nivel de volatilidad.
- ~ El Gobierno considera El Restrepo como uno de los dos centros focales de atención en Bogotá y Cundinamarca junto al aglomerado productivo de San Benito para el desarrollo del Plan de Negocios del PTP (Programa de Transformación Productiva).
- ~ Propone el desarrollo de un programa asociativo de certificación de proveedores, para integrar la cadena y los sistemas de gestión con unificación de metas y métodos de operación, que se concentra en aspectos netamente operacionales.

Usando estas generalidades presentes en el Plan de Negocios de Cuero y Calzado del PTP (Programa de Transformación Productiva) no se vislumbra una estrategia de integración aplicable a 97 % de las empresas del sector, por tanto se consideran datos de apoyo, pero se sigue insistiendo en la tesis de falta de gestión institucional para la conformación de una propuesta estructural de integración.

Adicionalmente, se deben considerar las problemáticas del contrabando y el *dumping* que en los últimos años han tomado fuerza y que afectan directamente al sector:

La clandestinidad comercial es uno de los factores que más afecta a los empresarios. En los dos años anteriores, se han

desarrollado protestas por parte de aquellos para pedir al Gobierno acciones en contra de los productos que entran en el país bajo esta modalidad. Valle (2012) resume el sentimiento de los empresarios sobre este fenómeno:

Este temor, que hace parte del mundo del mercado, es uno más de los que se estructuran en la sociedad moderna. Es un miedo que describe la incertidumbre ante la ilegalidad legalizada. Como indica Bauman (2006), es un miedo que manifiesta la incapacidad para determinar ¿qué podemos hacer, y qué no? para contrarrestar esa realidad (p. 287).

Como menciona Rincón Salazar, Y. C. (2011), el dumping es

... la acción deliberada y persistente de venta en un mercado de mercancías a un precio inferior a su costo con el objeto de apoderarse del mismo, anulando a la producción interna, con el ánimo de alcanzar una situación de monopolio que le permita resarcirse con posterioridad, mediante la elevación abusiva de sus precios, de las pérdidas sufridas anteriormente (p. 129).

El papel que ejercen las multinacionales en el mercado es importante de considerar, dado que no se trata solo de la competencia asiática a bajo precio, sino de empresas europeas y americanas (por ejemplo Payless Shoes) que ingresan para competir con precios bajos, generalmente con productos de calidad estándar.

El *dumping* afecta la estructura comercial y de costos y, por tanto, la competitividad de los microempresarios del calzado de El Restrepo. El Gobierno ha tomado decisiones al respecto, como la de mantener

sobraranceles a las importaciones de calzado y la de abrir investigaciones por *dumping* a las empresas que sean denunciadas (Portafolio.co, 2013).

Diagnóstico sectorial aplicado a la creación del modelo de integración

Esta investigación se enfocó a revisar los datos generados por el proyecto del distrito *Potenciar zonas de aglomeración de economía popular Restrepo*. Una vez examinados los datos relevantes y después de encontrar conclusiones asociadas a esta investigación, la determinación de la muestra se hizo teniendo en cuenta a los empresarios involucrados en el proyecto en mención, 445 empresas localizadas en El Restrepo, buscando un nivel de confianza de 90 %.

Se corroboraron entonces los aspectos encontrados con una encuesta semiestructurada aplicada a 0.05 % del total de los empresarios (20 micro- y pequeñas empresas).

Para el análisis de las encuestas, se buscó comprender si los empresarios participaban en iniciativas de integración y su interés frente a la participación en ellas, las escalas de calificación fueron sí, no y no aplica, las cuales permitieron fortalecer los datos lanzados por el diagnóstico desarrollado por la Alcaldía de Bogotá.

Con este proceso, se verificó con los microempresarios datos presentes en el estudio del distrito e importantes para la construcción de la propuesta de integración:

- ~ En el análisis se comprueba que uno de los problemas del sector se enfoca a la falta de maquinaria actualizada y el exceso de competencia.

- ~ Gran cantidad de empresarios no tienen un sitio propio para la producción, correspondiendo estos a 76% de 445 empresas encuestadas.
- ~ La estructura de costos se centra en solucionar aspectos de tipo operacional, principalmente materia prima 44.6%, mano de obra 18% y arrendamiento de bienes inmueble 13.9%.
- ~ A partir de los porcentajes de opinión, se deduce que los problemas de competitividad del sector se centran en varios factores :
 - Exceso de competencia (las empresas concentran su oferta en los mismos segmentos de mercado) 51%.
 - Atraso en la modernización tecnológica (la maquinaria de las empresas del sector cuenta con más de diez años de uso promedio, entre ellas, cortadoras, guarnecedoras, montadoras) 35%.
 - Incapacidad para producir a gran volumen (teniendo en cuenta el tamaño de las empresas y la referencia china como competencia) 22%.
 - Precios y calidad de insumos 15%.

En este sentido, se consideran las intenciones de los empresarios de integrarse para disminuir costos de tipo operativo relacionados principalmente con infraestructura.

En general, los empresarios coincidieron en su falta de interés por trabajar integrados con otras empresas bajo la modalidad de clúster como se viene manejando, no consideran que estas iniciativas institucionales funcionen, hay una percepción de incredulidad general y algunos piensan que su participación tiene costo.

El 100% de los empresarios contactados ha recibido formación y capacitación de apoyo, ya para ellos, ya para sus empleados. La mayoría tiene contacto directo con el SENA en capacitación técnica y con la Cámara de Comercio de Bogotá para formación en aspectos empresariales. Sin embargo, la mayoría de las opiniones se enfocan a aportes de estas capacitaciones sobre el producto, pero ninguno comenta las mejoras en términos empresariales.

La tabulación de la encuesta se presenta en la tabla 5.

Tabla 5. Encuesta semiestructurada

	No de encuestados	si	no	no aplica	porcentaje si	porcentaje no	porcentaje no aplica
Participación en actividades de capacitación	20						
		19	1		95%	5%	
¿Le ha sido útil? ¿Por qué?	20						
		19	0	1	95%	0%	5%
¿Le gustan los modelos de integración (trabajar conjuntamente con otros empresarios)? ¿Por qué?	20						
		13	7		65%	35%	
¿Cuál o cuáles serían los elementos sobre los cuales trabajaría con otros empresarios para integrarse? ¿Por qué?	20						

	No de encuestados	si	no	no aplica	porcentaje si	porcentaje no	porcentaje no aplica
Para conseguir maquinaria		9			45%		
Para adquirir espacios comerciales		6			30%		
Para estandarizar procesos		6			30%		
Para comprar materias primas		8			40%		
¿Cree usted que al tener más apoyo financiero o capital de trabajo hay más posibilidades de integrarse?	20						
		8	7	5	40%	35%	25%
¿Ha participado en reuniones con algún ente institucional en temas relacionados con integración con otras empresas?	20						
		6	14		30%	70%	
¿Está incluido en algún cluster o grupo integrado de empresarios?	20						
		1	19		5%	95%	
¿Tiene alianzas con alguien (empresas, proveedores, clientes)? SI - NO (¿por qué?)	20						
		7	13		35%	65%	
¿De haberse integrado, lo hizo para competir contra alguna competencia en específico? De ser así ¿contra quién?	20						
		5	3	12	25%	15%	60%

Fuente: Elaboración propia

Las conclusiones de esta tabulación arrojan los siguientes resultados:

El 95 % de los encuestados tiene relación con instituciones para actividades exclusivamente de capacitación. Solo a 65 % de los encuestados le interesa la integración, sin embargo no están convencidos de las iniciativas institucionales bajo las actuales condiciones porque según ellos demuestran falta de interés en sus opiniones como directos implicados. Los aspectos primordiales por los que se desean integrar se relacionan con la compra de maquinaria (45 %) y materias primas (40 %). Las alianzas que 35 % de los encuestados posee se relacionan con la cadena de valor, es decir, con alianzas con proveedores en su gran mayoría.

Después de desarrollar los análisis, se establece que los factores encontrados en

este estudio tienen relación con el planteamiento de Montoya et al. (2008) acerca de las motivaciones para la integración centradas en la producción y suministros. En las encuestas no se percibió interés por integrar aspectos comerciales o de investigación y desarrollo de producto.

Conclusiones

Propuesta de modelo integración

La investigación concluye que, de acuerdo con los postulados teóricos y la verificación cualitativa de los datos, no hay un modelo de integración ideal que se pueda extrapolar a esta aglomeración en particular, dadas

las variaciones del entorno que se presentan en este tipo de propuestas.

Las consideraciones para la formulación del modelo provienen de los conceptos de *cadena productiva* (aspectos productivos) y *distrito industrial* (inclusión de variables socioculturales asociadas), algunas consideraciones de la definición de *clúster* (participación de las instituciones gubernamentales), que se ajustan a las condiciones específicas del estudio y como elemento de aporte de esta investigación, la aparición del concepto de *empresa integradora* (acciones que faciliten los procedimientos administrativos y productivos del modelo de integración).

Así, entonces, la propuesta se enmarca en el análisis de tres aspectos necesarios para el desarrollo de esta propuesta de integración empresarial.

Aspectos organizacionales

Se propone tener en cuenta los siguientes factores de tipo organizacional que destaca Garofoli (2003, p. 543) para estructurar un esquema de organización que responda a las dinámicas propias de El Restrepo:

- *La capacidad de anticipación*: como el desarrollo de un pensamiento estratégico que le permita a las empresas planear sus estrategias productivas y comerciales y anticipar los cambios provenientes del mercado.
- *La introducción de una cultura estratégica*: donde se puedan plantear objetivos en periodos que aprovechen de manera óptima, efectiva y realista los recursos con que la pequeña empresa cuenta.
- *La introducción progresiva de una cultura de liderazgo*, en vez de mantener un comportamiento de seguidor: para que a través de la planeación estratégica se

pueda desarrollar un modelo de innovación que puede ser propio de la empresa o compartido con el resto de actores de la propuesta de integración.

Otro factor considerado proviene de Porter (1998), quien en su presentación del clúster de cuero italiano demostró la relación directa entre materias primas, materiales y procesos. Se destaca como elemento importante el *design service* (“servicio de diseño”) que constituye un enunciado interesante desde la prestación de servicios asociados a los eslabones de la cadena.

Como se presentó en la revisión de las empresas integradoras mexicanas, el concepto de *prestación de servicios* dentro del eslabonamiento de la cadena conecta con el planteamiento de Porter (1998) y constituye un factor importante para el nuevo esquema de integración. Se plantea que la propuesta debe tener un proceso de corte institucional que permita la conformación de empresas legalizadas administradoras sin ánimo de lucro que asocien a varias microempresas de toda la cadena. Estas “administradoras” deberán gestionar procesos administrativos, legales y comerciales, teniendo en cuenta que por el tamaño de las empresas estos factores son las principales falencias en la actualidad.

Aspectos sociales

Montoya (2012, p. 45) presenta algunos beneficios asociados a cualquier proceso de integración. Estos aspectos, aunque enfocados a variables productivas, dependen en primera instancia de la actitud de los empresarios frente a la integración. De estos beneficios, se seleccionan como importantes: la generación de valor agregado, el ahorro en costos por unidad productiva, ampliación de la red de contactos, reducción del riesgo para la incorporación

de nuevas tecnologías, reducción de la incertidumbre y mejoramiento en la toma de decisiones, creación de ambientes de confianza y reciprocidad y mejoras de la competitividad individual y grupal.

A partir del supuesto para la creación de ambientes de confianza entre los empresarios, en la propuesta se considera que el aporte institucional desde los aspectos legales y jurídicos no necesariamente garantiza el funcionamiento del modelo.

La definición de *capital social* de Fukuyama (2001) entendida como “una norma informal que promueve la cooperación entre dos o más personas” (p. 7), se ve altamente potenciada en El Restrepo debido a la dependencia de estructuras familiares en la organización de las empresas; el factor de “confianza” asociado a las relaciones personales se involucra en las relaciones productivas y comerciales. Como lo plantea Fukuyama (2001), “el capital social en América Latina depende de las familias y los amigos personales” (p. 9). Por tanto, en este tipo de organización, que está cercana a la propuesta de Azevedo (2011) donde no hay una organización normatizada, sino más bien estructuras informales de cooperación, se robustece la idea de que, como afirma Fu (2004), la “confianza es una condición previa a la cooperación” (p. 23) en este tipo de integración.

Aspectos relacionados con el producto

Según los aportes de Becattini (2002), se puede derivar que para la construcción de una propuesta de integración han de considerarse algunos aspectos relacionados con el desarrollo del producto. Particularmente en El Restrepo, uno de los factores del éxito se relaciona directamente con la calidad del producto terminado, así que se enuncian los más importantes:

- Valorar aspectos culturales endógenos que diferencien el producto.
- Fortalecer la estructura industrial familiar de carácter artesanal y manufacturero.
- Desarrollar una estructura crediticia que financie ideas prometedoras.
- Romper el estándar de confort, que se entiende como la falta de iniciativa para el desarrollo de propuestas innovadoras.
- Desarrollar un modelo de mercadeo que le permita a las empresas identificar a su cliente específico y las necesidades de diferenciación.

Así, entonces, al considerar estos tres aspectos, se desarrolló un esquema gráfico (figura 2) que resume la propuesta de integración empresarial para El Restrepo. Dicha propuesta sintetiza elementos teóricos, consideraciones sociales de los empresarios y entorno productivo y político.

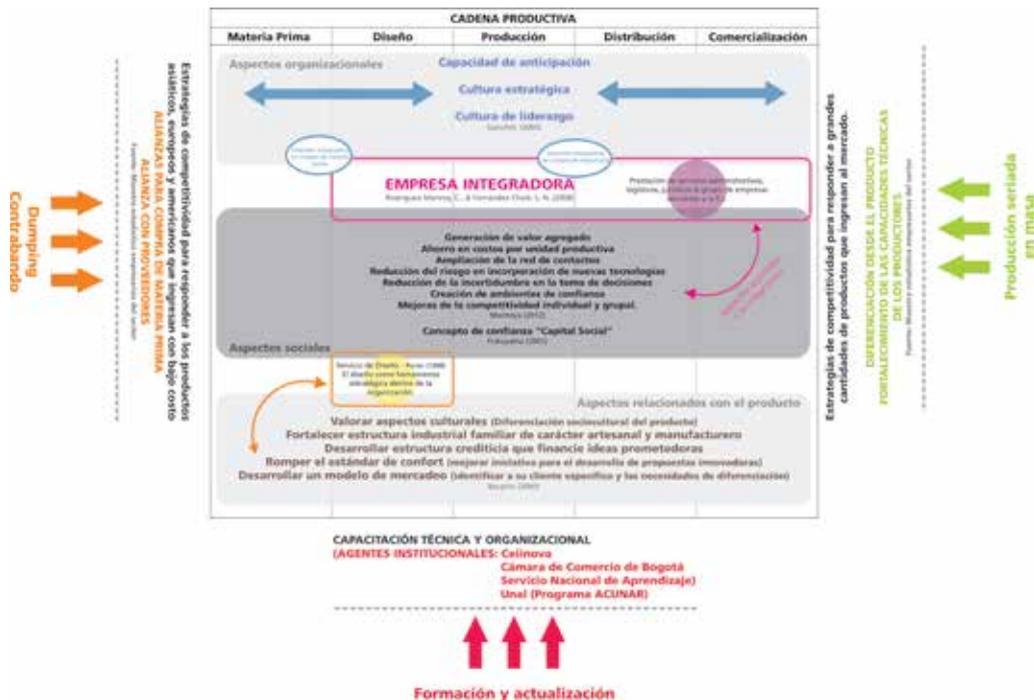


Figura 2. Modelo de integración.

Fuente: Elaboración propia

Recomendaciones

Fue determinante comprender que los postulados teóricos relacionados con los modelos de integración no se aplican por sí solos de forma óptima al caso de estudio, dado que en este caso particular no hay sostenibilidad en términos institucionales que permita garantizar políticas a largo plazo. Por tanto, los modelos que dependen de una estructura dependiente de iniciativas gubernamentales en su eje central no son necesariamente aplicables al caso en cuestión.

En la revisión del proyecto *Potenciar zonas de aglomeración de economía popular Restrepo* hubo un acercamiento a los

pequeños empresarios. Esta caracterización permitió identificar factores productivos, sociales y de integración que en la bibliografía enfocada al análisis de El Restrepo no se había encontrado.

Las encuestas semiestructuradas corroboraron los datos analizados del proyecto del distrito, por tanto, a modo de recomendación se sugiere para próximas investigaciones fortalecer los análisis de los pequeños empresarios para la formulación de propuestas de integración, es decir, no partir de las políticas institucionales para lograr esfuerzos de integración, sino

identificar ventajas desde las propuestas del microempresario para desarrollar estrategias de cooperación.

Nuevas investigaciones son importantes para fortalecer la comprensión de la confianza de los empresarios y su influencia en la generación de modelos de integración. Además de las caracterizaciones productivas y sectoriales, como lo plantea Fukuyama (2001), los factores socioculturales son fundamentales en las iniciativas de organizaciones emergentes o informales para el perfeccionamiento de procesos de integración y cooperación.

Referencias bibliográficas

- Alcaldía de Bogotá, Secretaría de Desarrollo Económico (2013). Proyecto *Potenciar zonas de aglomeración de economía popular Restrepo*. Recuperado de http://prezi.com/4u_xkyksexw7/proyecto-potenciar-zonas-de-aglomeracion-de-economia-popular-restrepo/
- Azevedo, B. (2011). Clusters: os distritos industriais dos países em desenvolvimento. *Desenvolvimento em Questão*, 1(2): 99-121.
- Becattini, G. (2002). Del distrito industrial marshalliano a la “teoría del distrito” contemporánea: una breve reconstrucción crítica. *Investigaciones regionales*.
- Carmona, R. J. y Gil Quintero, J. D. (2010). Competitividad y retos en la productividad del clúster textil confección, diseño y moda en Antioquia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 16(20), 247-263.
- Colombia, Dirección Nacional de Planeación (2007). Documento sectorial cadena cuero calzado y marroquinería. Agenda interna para la productividad y competitividad.
- Colombia, Política Nacional de Competitividad y Productividad (2008, 23 de junio). Documento Conpes. Bogotá.
- Cividanes, J. L. (2000). El territorio como variable económica: el concepto de sistema productivo local. En *VII Jornadas de Economía Crítica Área 5. Economía Regional y Territorio*. Alicante: Asociación de Economía Crítica. Recuperado: <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/ec/jec7/pdf/com8-2.pdf>
- Fu, Q. (2004). *Trust, social capital, and organizational effectiveness*. Tesis (Master of Public and International Affairs), Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Fukuyama, F. (2001). Social capital, civil society, and development. *Third World Quarterly*, 22(1), 7-20.
- Garofoli, G. (2003). Distretti industriali e processo di globalizzazione: trasformazioni e nuove traiettorie. En *Impresa e territorio* (pp. 539-571). Boloña: Il Mulino.
- López Torres, Z. A. (2012). *Dos dinámicas económicas: importaciones y piratería, ¿jaque al clúster textil/confección, diseño y moda antioqueño?* Publicidad, 1(1).
- Marshall, A. (1919). *Industry and trade: a study of industrial technique and business organization; and of their influences on the conditions of various classes and nations*. Overstone, 62-74.
- Mayorga, D. (2013) *Un nuevo aire para el calzado y la marroquinería*. El espectador. Revisado Marzo 3, 2014, desde <http://www.elespectador.com/noticias/economia/un-nuevo-aire-el-calzado-y-marroquineria-articulo-436291>
- Méndez, R. (1998). *Innovación tecnológica y reorganización del espacio industrial: una propuesta metodológica*. *EURE*, 24(73), 33.

- Ministerio de Agricultura (2008). *Informe Cadenas Agropecuarias*. Recuperado de http://www.minagricultura.gov.co/08cifras/08_Misi_Cadenas.aspx
- Montoya Restrepo, L. A. y Montoya Restrepo, I. A. (2011). *Modelos de integración empresarial: una catalogación*. Madrid: Editorial Académica Española.
- Montoya Restrepo, L. A. (2010). Gestión de sistemas de integración empresarial desde una perspectiva biológica. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Morales Rubiano, M. E., Sanabria Aguirre, S. E. y Arias Cante, M. A. (2010, diciembre). Acumulación de conocimiento, innovación y competitividad en aglomeraciones empresariales. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, XVIII(2), 19-53.
- Navarrete Nossa, J. D., Montoya Restrepo, L. A. y Restrepo Montoya, I. A. (2009). Clusters como un modelo en el desarrollo de los negocios electrónicos. *Innovar*, 19(34).
- Mayorga, D. (2013) Un nuevo aire para el calzado y la marroquinería. En *El Espectador*. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/un-nuevo-aire-el-calzado-y-marroquineria-articulo-436291>
- Ocaña Pérez, G. (2011, diciembre). La estructura económica y su incidencia en el desarrollo local. *Revista OIDLES*, 5(11). Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/oidles/11/gop.html>
- Otálora Rodríguez, Y. N. (2010). *Herramienta metodológica y análisis de la gestión del conocimiento en las fami y microempresas del subsector calzado en la localidad Antonio Nariño de Bogotá*. Tesis (maestría en administración), Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
- Parra-Peña RI; Miller V; Lundy M. 2012. *Cadenas productivas colombianas: Cómo la política pública transforma la Agricultura*. CIAT Políticas en Síntesis No. 8. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Cali, Colombia. 6 p.
- Portafolio.co* (2013, 1 de agosto). Investigación por dumping a calzado y marroquinería china. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/investigacion-dumping-calzado-y-marroquineria-china>
- Piore, M. J. (1984). *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. Basic books.
- Porter, M. E. (1998). *Clusters and the new economics of competition*. Watertown: Harvard Business Review.
- Programa de Transformación Productiva et al. (2013). Plan de negocios del sector cuero, calzado y marroquinería: una respuesta para la transformación productiva. Revisado de http://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20CUERO%20CALZADO%20Y%20MARROQUINER%C3%8DA_VF.pdf
- Rodríguez Monroy, C. y Fernández Chalé, L. N. (2008). Empresas integradoras de México: influencias europeas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(44), 543-555.
- Sánchez Slater, E. (2008). Los distritos industriales italianos y su repercusión en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Geografía Norte Grande*, 40, 47-57.
- Rincón Salazar, Y. C. (2011). *Conceptualización del dumping*. Bogotá: Universidad Manuela Beltrán
- Schmitz, H. (1999). Collective efficiency and increasing returns. *Cambridge Journal of Economics*, 23(4), 465-483
- Trullén, J. (1990). Caracterización de los distritos industriales. El distrito marsaliano en el debate actual sobre desarrollo regional y localización industrial. *Economía Industrial*, 273, 151-163.

- Valle Flórez, M. M. (2011, enero-junio). Metáfora de la guerra en la construcción sociocultural del clúster textil/confección, diseño y moda de Antioquia. *Signo y Pensamiento*, XXX(58), 280-296.
- Valle Flórez, M. M. (2012). Metáfora de la guerra en la construcción sociocultural del clúster textil/confección, diseño y moda de Antioquia. *Signo y Pensamiento*, 30(58), 252-268.
- Villegas Álvarez, D. C., Zapata González, H. D., Rodríguez Álvarez, H. F. y Vega Carvajal, M. C. (2007). Competitividad sectorial internacional: caso sector del cuero y del calzado. *Entramado*, 3(1), 24-49.